全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

谭承军◎著

O2O微创新

引爆商业重构的18个关键策略

18个关键点

系统阐述线上线下跨界与融合的创新逻辑
集中解构企业跨界整合道路上的颠覆秘笈

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net
理想藏书55188

O2O微创新

引爆商业重构的18个关键策略

谭承军◎著

北京理工大学出版社
BEIJING INSTITUTE OF TECHNOLOGY PRESS

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户秘
www.55188.com

版权专有 侵权必究

图书在版编目（CIP）数据

微创新：引爆商业重构的18个关键策略 / 谭承军著. —北京：北京理工大学出版社，2016.6

ISBN 978-7-5682-1974-7

Ⅰ. ①微… Ⅱ. ①谭… Ⅲ. ①企业创新－研究 Ⅳ. ①F270

中国版本图书馆CIP数据核字（2016）第044438号

出版发行 / 北京理工大学出版社有限责任公司
社　　址 / 北京市海淀区中关村南大街 5 号
邮　　编 / 100081
电　　话 /（010）68914775（总编室）
（010）82562903（教材售后服务热线）
（010）68948351（其他图书服务热线）
网　　址 / http://www.bitpress.com.cn
经　　销 / 全国各地新华书店
印　　刷 / 北京泽宇印刷有限公司
开　　本 / 710 毫米 × 1000 毫米　1/16
印　　张 / 18.5
字　　数 / 225 千字
版　　次 / 2016 年 6 月第 1 版　2016 年 6 月第 1 次印刷
定　　价 / 39.80 元

责任编辑 / 王晓莉
文案编辑 / 王晓莉
责任校对 / 周瑞红
责任印制 / 李志强

图书出现印装质量问题，请拨打售后服务热线，本社负责调换

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

与良师同行，与创业同行（代序）

知名微博营销导师
《非你莫属》特邀嘉宾　杜子建

我喜欢写书，也喜欢读书，近来互联网经济和互联网思维很火，我也读了不少相关书籍。不得不说，互联网经济已经全面渗透于人类生活的方方面面，而在这一过程中，许多创业天才妙想天开，奇思迭起，创造了很多以前从没有出现过的商业战术，而这些创新方法和创新原则一旦被那些初入门径的创业者掌握，则势必会帮助他们摆脱经营困境，收获事业上的成功。

谭先生的这本书，给了我很多不一样的惊喜，我发现它对创业者来说就像是一位良师——可以为很多迷茫中的创业者提供方向。互联网的特质是什么？用雷军的话来讲，就是“专注、口碑、极致、快”，而这本书则从创业的行业选择、产品打造、社会化营销、塑造持久口碑、实现商业闭环等众多方面解析了移动互联网时代创业者进行商业实践的18种创新法则。其涉猎之广，内容之全，表达之精准，方法之奇绝，都是我这些年来在同类书籍中从未见过的。

许多人都了解我的出身，我的复杂经历让我明白了一件事，无论是生活还是工作，能够有一个可以言传身教的导师是十分重要的，他既能够督导你不要走上错路，又能够让你少走弯路。

谭先生与我相交多年，他也曾来华艺学习新媒体营销，后来在北京、广州多次与我交流。曾经，我还一度与他开玩笑说：“你有这么好的经验，真应该当一个作家，把你懂的全部都写下来，为后来之人指点迷津。如果你写，我一定给你作序。”

当时只是一句戏言，却没想到竟然真能实现，谭先生真的牺牲了近半年

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的休息时间，在工作之余，整理出了这本书的书稿，并且找到我，对我说："老杜，这本书能不能为创业者指点迷津我不敢妄下定论，只希望能够起到抛砖引玉的效果，尽可能地帮助那些迷茫的创业者吧。如今书稿成了，可就差你的序言了。"君子重信，一言当重于九鼎大吕，所以，便有了我的这篇序言。

我在《活罪难逃》一书中写过这样一句话："生活对我来说是一个很空泛的题目，浑浑噩噩地走过了许多岁月，没有思考，徒然浪费地抛掷着光阴。"在此，我想以此言告诫那些在移动互联网大势下踟蹰不前的创业者，不要让自己再浑噩下去，勇敢地迈出创业的步伐，成功正在彼岸向你招手。

不懂得如何去做？何不耐下性子，泡一杯茶或咖啡，认真地读一读这本书呢？

2015年10月25日

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

推荐序2　跨界融合之下的创新思考

思科大中华区前首席架构师
清华大学五道口金融学院责任教授　张其亮

跨界融合之下，商业模式以及客户体验的创新纷呈而来，大众创业、万众创新也成为互联网时代最精彩的商业活动。在喧嚣一段时间之后，2015年末段，所有的创业者都开始陷入沉思。这里面有对传统企业如何转型的沉思，有对线上线下如何融合的沉思，有对如何在垂直领域实施小而美创新品牌的沉思……

而其中，最为明显的就是大量O2O项目的集体迷失，在此种情境之下，O2O越来越成为一个沉重的话题。虽然大家仍然坚定地坚持着未来的方向和目标，但坏消息接踵而来，令本就浮躁的世界更加焦虑不安："O2O半年花光投资界十年的钱""上门洗车O2O全线沦陷"，等等，大家好像约好了，之前集体忙着上马，现在又都在忙着集体倒下！

拿到谭总文章初稿时，我正在被这些消息围绕着。作为跨界融合和互联网金融的研究实践者和探索者，我对那些轰轰烈烈的试错一直抱有敬重之心，毕竟他们身处经济发展的最前沿，燃烧着自己的热血和青春。谭总作为资深的互联网人士，他又对这一切有着怎样的思考呢？在好奇心的驱使下，我开始读此书稿，不知不觉便被书里的内容吸引，书稿内容处处体现着作者对跨界经济、对O2O、对微创新，乃至对整个互联网经济的深入观察和思考，翔实的案例印证，更让他的观点栩栩如生。

从BAT的跨界行军到58同城的垂直细分，从京东的众包协作到小米的爆品战略，从苹果的成瘾模式到海底捞的极致体验，从人人车的聚焦痛点到罗辑思维的族群经济，在谭总的这本书中，除了看到18种刀刀见红的新时代创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业创新制胜法则之外，我还看到了中国移动互联网经济的新希望。所以当我合上这本书的时候，便忍不住感慨，如果这本书能早点出现，如果家装360、美妆、云洗车、美丽专家等创新企业的老板们能够早点读一读这本书，而不是焦躁地胡乱摸索，毫无策略地胡乱尝试，他们的企业还会倒掉吗？

是的，是时候冷静一下了。让我们看着远去的尘嚣，找个放松安静的环境，静静体会一下“策略”。有幸置身于这千载难逢的大变革时代的人们，不能再一味地固守“互联网经验”，要以更加开放的心态看待传统世界，看待传统世界的变革手段和方法。

创新的前行者们，凯罗·纪伯伦说：“当你们中有人跌倒的时候，他是为他后面的人跌倒，是一块绊脚石的警告。”本书所述的十八般兵艺，得其一二，便可使你在创业和微创新的道路上所向披靡。

2015年10月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

前言

2015年3月5日，国务院总理李克强在两会上所做的政府工作报告中八次提到“互联网”三个字，并且着重强调了“制定‘互联网+’行动计划”“推动移动互联网、云计算、大数据、物联网等与现代制造业的结合”等概念。这向我们传达了政府高度鼓励用互联网思维改造传统企业的信号，同时也从侧面印证了从线上到线下的跨界商业整合的巨大潜力。

在移动互联网的冲击之下，以跨界模式为主要表现形式的万物互联悄然来临，无论是BAT等商业巨头们，还是孟醒、张旭豪等移动互联网创业达人，都深刻地感受到了跨界与融合这种颠覆式力量所带来的巨大冲击力，并且纷纷踏上了求变之旅。然而，在跨界与融合的趋势和商机给未来商业和野心勃勃的创业者们带来了无限遐想的同时，我们也必须意识到，当下的跨界商业市场已然是一片红海。

作为一个在互联网领域浸润多年的老兵和资深自媒体人，在为传统企业与互联网企业提供咨询服务的过程中，我时常思考的问题就是：想要在跨界与融合的大潮中取得成功，我们到底需要掌握怎样的创新法则？

很幸运，作为珠海英捷系控股人，我所创建和经营的企业管理顾问公司、电子商务公司、文化传播公司、通信技术公司等企业以良好的运营态势，从各个方面都给予我很多启迪。在奔走全国进行巡回授课的过程中，我也渐渐找到了一些关键策略和秘诀。

作为新兴互联网企业破局之关键，也作为传统企业向互联网转型的必然选择，跨界与融合是革命性的，它要求企业从DNA到灵魂都要进行深度的重组与洗礼。为了帮助广大互联网创业爱好者和传统企业变革者更多地了解移

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

动互联网时代的竞争策略，了解跨界与融合的创新方式，同时也更加深入地探索移动互联网时代的战略战术和竞争手段，我决定创作本书。

本书从提升“互联网+”的创新能力和运营效率两个角度出发，分别从跨界融合、重度垂直、侧翼突破、重构需求、聚焦痛点、众包协作、爆品战略、场景植入、成瘾模式、极致体验、快速迭代、话题引爆、流量导入、族群经济、用户激励、高频互动、口碑传播、商业闭环18个方面，系统地阐述了线上线下跨界与融合的创新逻辑。在对各个方面的阐述中，本人从移动互联网时代的大势着眼，整合了当下最典型的案例，并以众多互联网大咖的创业、创新实践为依托，集中解构了企业在跨界整合道路上的颠覆秘籍，希望能够帮助创业者尽可能简单地实现企业的商业重构，从而更好地付诸运营实践，收获成功。

最后，衷心地希望这本书能给广大读者朋友在工作和生活上带来帮助。如果您发现书中有不足之处，还请提出宝贵的意见和建议。在当今这个移动互联时代，希望我们能够通过本书架起一座自由沟通的桥梁，共同找到跨界整合的创新之道。

作　者

2015年12月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

目录

第一章　跨界融合

踏入移动互联网时代，传统企业应何去何从？大企业要如何应对整合？小企业又将怎样化身小而美的存在？以跨界融合为主要形式的O2O无疑是最佳选择。

O2O，不懂跨界就意味着死亡 …… 2
跨界抢滩，不要把机会送给对手 …… 6
O2O跨界，让资源得以互补 …… 10
以融合之势打造O2O生态链 …… 14

第二章　重度垂直

在这个全行业都在聚焦O2O的尖峰时刻，创业者要想从搏杀惨烈的红海中脱颖而出，不被巨头淘汰，就必须学会聚焦于一点，在某一细分领域做深做透，从而以点破面。

后O2O市场，重度垂直是唯一的出路 …… 18
巨头环伺之下，垂直才能高度聚焦 …… 22
小就是美，垂直领域也能做出花儿 …… 25
有了逻辑，重度垂直谁都可以玩 …… 29

第三章　侧翼突破

无论是在战场上还是在O2O商业竞争中，侧翼进攻都是企业出奇制胜的重

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

要手段。当我们无法在正面战场取得胜利时，不妨试一试曲线战术，集中优势兵力攻打市场和竞争者的软肋，以谋取胜。

O2O，颠覆的力量来源于侧翼 …… 34
侧翼进攻是弱者制胜的根本 …… 38
必须抓住的侧翼战的制胜之匙 …… 41
四种武器，助你打赢侧翼战 …… 45

第四章　重构需求

互联网经济的深入发展、消费者从客户到用户的角色转变以及新经济时代新的利益爆点的不断涌现，都在要求“互联网+”的践行者们重构需求，实现与市场的完美对接。

三元重构，O2O迎来最好的时代 …… 50
“互联网+”的本质即重构需求 …… 54
需求不是等来的，而是创造的 …… 57
颠覆传统，对需求进行深度探索 …… 61

第五章　聚焦痛点

正如雷军说，用户的痛点就是企业的价值点。每一个痛点的背后都是商机和潜力，谁能在O2O实践中挖掘并有效解决用户的痛点，谁就能赢得用户的支持，从而赢得市场。

每个痛点的背后都是一个机会 …… 66
抓住痛点，基于痛点打造利益爆点 …… 70
试水O2O，解决痛点需要掌握逻辑 …… 73
抓核心痛点，避深坑，步步为营 …… 77

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章　众包协作

作为一种全新的商业资源整合方式，不同于传统的外包模式，众包可以帮助企业聚集大量的外部资源，聚集众人的智慧和力量，为产品的研发和销售，乃至为企业的全面发展贡献出巨大力量。

告别外包，开启众包时代 …… 82
抓住众包红利，重新定义成本 …… 87
以农家乐思维解放O2O …… 90
众包不只是分工，还要分权 …… 93

第七章　爆品战略

通俗地讲，爆品即卖得很火、人气很高的商品。在O2O竞争中，谁能在同质化十分严重的市场中为自己的企业开发出一款让人惊艳的、独一无二的产品，谁就有机会引爆用户的消费热情。

O2O的产品方式正在打爆传统产业 …… 98
从量变到质变，从单品到爆品 …… 101
无爆品不存活，以极致击穿市场 …… 105
匹配需求，让爆品扣紧用户的痛点 …… 109

第八章　场景植入

场景是交易的催化剂，场景化更是O2O成败的指南针。没有相应的场景，用户便不会发生相应的交易。在O2O运营中，唯有接入客户习惯，构建出深入人心的消费场景，用户才能心甘情愿地拿出钱包，取出钞票。

场景化是O2O成败的指南针 …… 114
只有场景化的O2O企业才能拥抱未来 …… 117

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

连接用户，用场景创造价值 …… 122
1+1>2，发掘O2O场景的深度融合 …… 126

第九章　成瘾模式

是否“成瘾”，代表着用户对产品和品牌的依赖与支持程度，只有让用户上瘾，才能长久地黏住用户。

去中介化的本质即让用户上瘾 …… 130
把产品变成让人上瘾的“大麻” …… 134
操纵用户，让用户欲罢不能 …… 138
规避成瘾模式的三大误区 …… 141

第十章　极致体验

极致和体验是互联网经济下最常见的两种思维，而把体验做到极致更是O2O创新的一项不可或缺的重要元素。

O2O的真正门槛在于用户体验 …… 146
基于用户需求构筑体验模式 …… 149
打造沉浸式、跨界式的O2O体验 …… 152
重视细节与个性化，提升价值感 …… 157

第十一章　快速迭代

互联网时代，尤其是以移动互联网为核心的O2O商业时代，机会从来不属于耐心的等待者，唯有快速推出产品占领空白市场，并不断地完善和迭代，才能迅速抢占市场的制高点。

市场从来不是一个耐心的等待者 …… 162

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网思维下，O2O要以快制胜 …… 165
快速试错，让你的产品更完美 …… 168
不想被“迭代”，就要快快快 …… 172

第十二章　话题引爆

营销是O2O运营中最重要的环节，也是最直观的变现节点，话题引爆是O2O产品营销的最简单方式。讲好一个故事，引爆一个话题，抓住外界的眼球，你的产品就火了。

网络时代，引爆一个话题你就红了 …… 176
全行业都在努力，没人能坐视不理 …… 179
眼球经济下，有话题便好营销 …… 182
故事营销带来最好的话题引爆 …… 186

第十三章　流量导入

流量是互联网企业估值的重要依据，也是O2O企业竞争的关键点。有流量才有关注度，有关注度才有转化，才存在商业变现的可能。

销量思维已死，流量思维称王 …… 190
O2O的商业实质即流量的导入 …… 194
“需”实结合，科学导流 …… 197
量“利”而行，重视转换率 …… 201

第十四章　族群经济

随着市场和用户的群体化细分，未来商界，建设与企业品牌牢牢绑定在一起的消费者族群，以社群效应提高产品的传播度和品牌的影响力已经成为所有创新型O2O公司构建运营根基的必由之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O时代即族群经济时代 …… 206
族群经济缔造新经济的全新价值 …… 209
玩转三大要素，引爆族群经济 …… 213
基于族群思维，拓展新媒体矩阵 …… 217

第十五章 用户激励

为了让用户能够按照企业所期望的方式贡献自己的能力，从而帮助企业做口碑传播和购买推广，贡献活跃度，我们需要组建一整套用户激励体系，刺激用户“循规蹈矩”，积极为品牌做贡献。

用户习惯在于培养，而非颠覆 …… 222
给予特权，让用户走进产品 …… 225
学会分享，用利益“绑架”用户 …… 228
以需求为原点，激励必须对症下药 …… 232

第十六章 高频互动

互动是企业构筑用户黏性的重要方式，高频互动更是O2O企业取得用户信赖与支持的重要手段。通过有感情的高频互动，企业才能牢牢地把用户圈定在产品的周围，并使之随时为产品贡献力量。

止于营销的O2O不是真正的O2O …… 238
互动正在刷新O2O的营销纪录 …… 241
以高频互动充分激发平台资源 …… 244
人性体验，开启O2O互动的新篇章 …… 248

第十七章 口碑传播

随着自媒体力量的不断增强，口碑已经成为当下O2O企业营销产品和服务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的不二武器，与此同时，也被现代营销人士公认为当今世界上最廉价的信息传播工具和高度可信的宣传媒介。甚至可以说，O2O营销，得口碑者赢天下。

口碑已成为O2O的突围利器 …… 252
好产品是好口碑的唯一基础 …… 255
哪里有痛点，哪里就能成就口碑 …… 258
口碑营销并不意味着颠覆广告 …… 262

第十八章　商业闭环

所谓O2O商业闭环，即O2O的整个业务逻辑通顺，自成一体，业务链上的每个点以及点与点之间的连接都是畅通无阻的。O2O创业者要想实现商业闭环，就必须打通“最后一公里”，让一切顺畅交付，自由连接。

创业，行百里者半九十 …… 266
“最后一公里”的战争已经打响 …… 269
三种思维，帮你打通“最后一公里” …… 272
走好“最后一公里”，让流量变现闭环 …… 276

后记 …… 279

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第一章 跨界融合

踏入移动互联网时代，传统企业应何去何从？大企业要如何应对整合？小企业又将怎样化身小而美的存在？以跨界融合为主要形式的O2O无疑是最佳选择。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O，不懂跨界就意味着死亡

O2O，即Online To Offline，是指将线下的商务机会与互联网结合，让互联网成为线下交易的前台。今时今日，O2O这个全新的商业模式正在像十年前的电子商务一样颠覆传统。传统企业由线下走到线上，互联网从线上走到线下，这种跨越式的战略纵深，实际上依托的便是一种跨界思维。

所谓的跨界思维，就是从多角度、多视野来看待问题和提出解决方案的一种思维方式。它不仅代表着一种时尚的思维逻辑和态度，更代表着一种新锐的世界大眼光，一种高格局的特质。

在商业领域，跨界并不是一个新鲜名词，也不是企业拿来炒作的噱头，而是这两年移动互联网发展时代的关键词汇，它已成为一种普遍现象和必然趋势。原本以电子商务起家的阿里巴巴开始跨界到金融、电影，甚至保险行业；原本专心研发搜索引擎的百度也跨界发展起了团购、租车业务；甚至原本以家电闻名世界的海尔集团在这种浪潮之下，也开始跨界进入智能家居领域。

可以说，在互联网时代，跨界已经成为不可阻挡的商业潮流。而伴随着移动互联时代O2O商业序幕的缓缓拉起，不具备跨界思维而单纯地想要在俨然已经升级为红海的O2O市场有所作为，显然是痴人说梦。

进入2014年下半年以来，持续升温的O2O终于在国内市场中爆发出了有史以来的最强火花，在各个产业领域，O2O如雨后春笋般在全国各地兴起。饿了不想出去吃？没关系，叫餐APP保证您想吃啥就有啥，而且配送到家；下雨天想要打车出行又担心雨中等车？小意思，打车APP

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

保证你对出租车、专车随便选，而且随叫随到；周末懒得收拾房间想要找保洁？OK，只要安装一款家政APP，各种家政阿姨任你挑。

可以说，O2O让人与人、人与服务之间的关系更加紧密地连接在了一起。这种基于懒人经济而崛起的划时代的商业模式，正在以一个令人恐惧的速度野蛮生长着，而这种野蛮生长的背后，实际上无不充斥着跨界的影子。

通常意义上讲，我们看待一个时代的商业风向，几乎都会以巨头的商业动态作为参考，比如，万达、SOHO中国等巨头引领了中国房地产行业三十年的跌宕起伏，微软和苹果引领了互联网时代的更新迭代。那么，在当下这个属于O2O的时代里，巨头们又做了些什么呢？

从2013年下半年开始，以BAT为首的中国互联网巨头们纷纷从不同领域切入O2O市场，开始跨越地域局限和行业局限的生态布局。

首先，对于三巨头中最年长、最擅长跨界作战的腾讯而言，其O2O最主要的方式便是“能买就买”。

从2011年与全球最大团购网站Groupon合作成立高朋网开始，腾讯的O2O跨界投资便从来没有停止过，而且，其投资金额也在逐年增加。仅以O2O出行产品“滴滴打车”为例，腾讯对其展开的两轮注资便高达1.25亿美元。整个2014年，腾讯在O2O领域的布局投资更是高达25亿美元，涉猎本地生活服务、打车应用、电商、物流、医疗等多个领域，而这些领域无一不是腾讯此前从未涉足过的。

其次，作为2014年最火热的互联网公司，阿里巴巴的O2O跨界布局和“土豪”腾讯相比也是毫不逊色。从某种意义上讲，阿里虽然不是涉足O2O最早的一家，却是O2O布局链条最长的一家。

2014年伊始，阿里巴巴组建了专门的O2O事业部，并且制定了“千军万马”和“四通八达”的O2O战略构想，先后投资了零售商FiestDibs、佰程旅行网、银泰商业、华数媒体、优酷、快的打车、票务

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网站酷飞在线、新加坡邮政、美团、恒大足球、高德导航、魔漫相机、陌陌等，其O2O跨界投资几乎涵盖了餐饮、电影、酒店、购物等全部商业领域，其跑马圈地的力度之大，可见一斑。

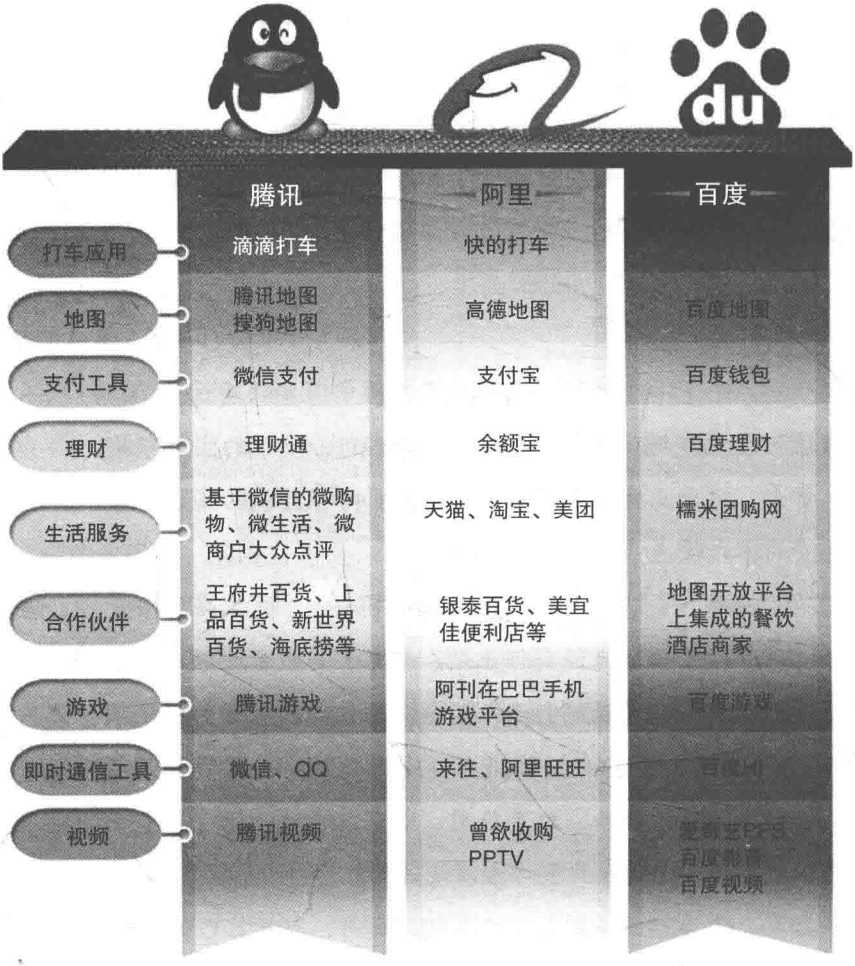

图1–1　BAT的O2O布局对比（摘自中国经营报）

最后，作为BAT三大巨头中最为低调的百度在跨界探索O2O市场的过程中，依然坚持着一贯的沉稳作风，并不造势，却俨然已经“势不可当”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在过去一年多的时间里，百度先后投资了旅游O2O去哪儿、视频产品爱奇艺等14款用户数过亿的O2O产品，甚至与美国O2O公司Uber达成了战略投资与合作。其收购的糯米网，更是与腾讯支持的大众点评以及阿里巴巴投资的美团等团购网站分庭抗礼的O2O平台。其“线上下单、线下消费”的服务模式，也被业界称为“最典型的online to offline的商业模型”。

事实上，巨头扎堆涌入O2O市场只是O2O勃兴的现象之一，就在互联网企业蜂拥进军O2O创业，试图颠覆传统行业的同时，传统行业也在不甘示弱地逆向转型，同样进行着冲击互联网的跨界尝试。比如，房地产巨鳄万达开启万达电商，苏宁推出云商城，海尔携手阿里巴巴提升用户的电视端购物体验，等等。

这些互联网巨头和传统巨头在O2O领域的跨界交互，或是撕逼，或是合作，一方面体现出了跨界思维在O2O领域的常态化；另一方面则在提醒着广大O2O创业者：不懂跨界，你就很难玩转O2O！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

跨界抢滩，不要把机会送给对手

随着互联网向移动互联网时代的深入发展，跨界已经成为一种十分常见的商业现象。工程机械企业跨界做农机，物流企业跨界做零售，电商企业跨界做金融，网络平台企业跨界做手机，等等，诸如此类的跨界行为在当今商业社会中不胜枚举。

近年来，随着O2O模式的日臻成熟，通过跨界抢滩的方式抢占O2O布局的先手，已成为时下O2O玩家最热衷的玩法。越来越多的O2O创业者也已经逐渐认识到，在快速迭代的互联网经济之下，谁不懂得玩跨界，谁就等同于把大好的机会让给了别人，就像马云所说的："我们不跨界，别人就会跨界打过来，互联网时代的企业，不在跨界中重生，就在逆袭中死亡。"

母婴O2O领域的竞争异常激烈。一方面，有着十余年发展历史传统的母婴零售企业红孩子被苏宁收购，在巨头帮助下加速了从线下到线上的逆袭；另一方面，在移动端极具竞争性的广州妈妈网，由奶粉品牌跨界而来的妈妈100网、幼教平台摇篮网、宝宝树等，也都纷纷做大，俨然一副群雄逐鹿的势头。

在这样的行业背景之下，新兴母婴企业要想突出重围显然并不容易，然而，创立至今仅仅3年时间的辣妈帮却做到了。辣妈帮是一个女性必备的手机移动应用社交平台，它以孕期伴侣、辣妈帮、辣妈商城三个产品为基础，使O2O平台服务涵盖了女性"备孕—孕期—分娩—育儿"的所有重要时期。服务范围的全面性是辣妈帮从众多母婴O2O的竞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

争者中突围而出的重要原因，却并非制胜秘籍，真正帮助辣妈帮声名鹊起的，是其创始人金赞所坚持的跨界营销。

2015年4月，由高圆圆、郑凯等当红演员领衔主演，备受影视爱好者和青春期男女所期待的爱情电影《咱们结婚吧》正式上线。只需认真地瞧上一眼，我们便不难发现，在这部爱情电影的海报上，赫然印着移动母婴社区APP辣妈帮的Logo。

《咱们结婚吧》是一部浪漫的爱情喜剧，很准确地反映了当下年轻人恨嫁、恐婚、逼婚、悔婚、离婚、复婚等婚恋状况，影片内容定位为时尚、正能量，受众则为“80后”“90后”群体，同样的内容定位和受众最终促成了辣妈帮与《咱们结婚吧》的牵手。

影片上线后，辣妈帮推出了相应的观影活动，吸引妈妈代表们去电影院买票观影，并鼓励这些人进行影评，帮助电影进行二次传播，促进更多的妈妈们去观影消费。借助于辣妈帮的势能，《咱们结婚吧》传播覆盖超过570万用户，各大社交平台总互动量达17 000次，仅仅5天时间，票房便突破2亿。同时，辣妈帮也借助电影的走红，迅速地扩大了自身品牌的影响力，让更多的年轻群体了解了这一品牌，并且加入品牌族群中来，成为辣妈帮的粉丝。

2015年3月，就在辣妈帮与《咱们结婚吧》合作海报问世之际，它的这种跨界营销模式也开始被慧眼如炬的投资者们纷纷看好，由唯品会牵线，经纬创投、景林资本、晨兴创投等著名VC对辣妈帮展开了高达1亿美元的C轮融资，融资后，辣妈帮估值10亿美元，一跃成为可以与红孩子、宝宝树等知名母婴O2O企业分庭抗礼的新晋的行业引领者。

事实上，在辣妈帮与《咱们结婚吧》达成合作之前，老牌母婴产品销售商乐友孕婴童原本也曾有过类似的跨界营销计划，却因为领导层认为跨界营销并非公司擅长的方向而胎死腹中。如今想来，乐友孕婴童的掌门人心中恐怕是五味杂陈吧。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抛开乐友孕婴童的苦闷和辣妈帮的春风得意不谈，从本质上讲，O2O本身就是一种颠覆，而在颠覆传统的同时，作为移动互联网时代的创业者则必须明确跨界思维在这场颠覆中的重要地位。一方面，跨界是为了御敌于“国门”之外，不把机会留给对手；另一方面，跨界则意味着有更多的机会和可能。

2015年，一种全新的O2O模式的长租公寓悄然出现在了杭州。用户只需要注册成为驻客公寓的会员，便可在驻客公寓的官方网站查看热门房源，不仅能够看到每个房间的真实全境，还可以省去中介费，通过平台直接与房东达成租赁协议。这种方式省时、省力、更省钱，深受用户喜爱。

此外，针对入住者多为追求时尚、愿意交友的“85后”和“90后”，驻客公寓还在自身的O2O模式中拉长了租房产业的链条，把目光延伸到了用户租房入住后的增值服务部分，即面对面的社交。

曾连续9年担任中国红娘网首席执行官的驻客公寓CEO罗仙林，在创立了跨界房屋租赁O2O公司驻客公寓后，曾这样说道：“以往的从业经历让我清楚地认识到，爱情也许可以在网络上产生，但必须落地，必须回归现实，社交也是如此。而长租公寓正是这样一个绝佳的社交场景。还有什么社交方式比敲开隔壁室友的门更实在的？”

因此，罗仙林将驻客公寓的租后增值部分锁定为“婚恋”，希望用跨界思维打造出一个爱情公寓，实现租房行业与婚恋行业的跨界融合。

据调查，驻客公寓的房客中单身比例超过7成，异性合租比例更是高达90%以上，这些用户既想租房又想交友的需求，刚好成为驻客公寓打造跨界式差异化服务的上上之选。而为了给单身租客创造更好的“恋爱”条件，驻客公寓还与千年舟家居达成了跨界合作，定制了各种系列的爱情系家具。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在驻客公寓的跨界模式被外界普遍怀疑之际，CEO罗仙林曾坚定地说道："彼此在同一个屋檐下通过长期相处而产生的爱情要比网站相亲更真切，更接近本质，更容易回归最朴实的'柴米油盐酱醋茶，外加偶尔小浪漫'的真实爱情。把婚恋同爱情结合在公寓之中，我相信这会改变传统的长租模式，一定会成功。"

其实，驻客公寓的跨界O2O模式值得深思，并且应该获得肯定。在生活中，我们每个人的身边几乎都有因为合租而最后走到一起的成功案例。更重要的是，从苹果跨界做手机颠覆了诺基亚，到微信跨界进入支付领域撼动支付宝，再到当下处在颠覆过程当中的互联网金融对传统银行的冲击，一个又一个传奇故事都在向我们默默地传递着一个信息：如果我们勇于从一个领域介入另一个领域，也许就会产生不可思议的化学反应，也许就能创造一个不可多得的机会。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O跨界，让资源得以互补

从18世纪60年代进入工业革命以后，许多人觉得蒸汽机将人类带入了一个全新的世界，这个世界将会像之前的世界那样稳固数千年，然而一百年后，电能的出现改变了这一切；而当人们以为这次革命起码会给人类上百年的消化时间时，电子计算机的出现再次颠覆了人们的认知。

今天，人们早已习惯了这个快速迭代的世界，从互联网时代到移动互联网时代的过渡更是显得波澜不惊，仿佛一切都是水到渠成一般。而事实上，为了让自己在这场变革中过渡得更平稳一些，许多巨头都做了很多功课。

以阿里巴巴为例，近年来，纵观阿里巴巴的投资战略，不难发现，其生态布局基本上都是围绕电子商务的核心优势，重点布局移动互联网产业，尤其以O2O及移动社交为重点。马云的战略意图很明显，那就是通过强化生态壁垒，打造综合性的服务业平台，缩小阿里与百度，特别是与腾讯在移动互联网领域的差距，并最终建立起强大的且具有极高客户信赖度的商业生态系统。

2014年9月，阿里巴巴在纽交所以250亿美元的融资额成功IPO（首次公开募股），此后，仍然保持着极高的增长速度，其关键就在于阿里巴巴在反复的深度跨界中与合作伙伴完成了企业资源的优势互补，从而补强了生态体系。而阿里巴巴生态战略的成功，也从侧面告诉我们跨界对于企业资源整合的重要意义。这种意义对于O2O创新而言，同样不例外。

自2006年上市以来，“新东方”这个名字在国人心中留下了极深刻

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的印象。截至2014年5月，新东方教育科技集团已经在全国50座城市设立了56所学校、31家书店以及703家学习中心，累积面授学员2 000万人次，品牌价值高达64.23亿，在中国品牌500强中排名第94位。

在过去的近十年中，新东方凭借着其出色的线下英语培训吸引了大量二、三线城市的求学者不惜花费大量学费、奔波千里，赶到北京、上海的培训现场，只为了听其培训名师的一两节课。

然而，近两年，随着移动互联网的传播，越来越多的培训课程视频被免费放在了网上，一些视频虽然收费，但是因其价格便宜、学习方便，受到了越来越多用户的欢迎。如此一来，培训课在价值传递的过程中的效率差被打破了，曾经优势明显的新东方也面临被颠覆的危险。

比如，同是专注于英语学习的沪江网便先新东方一步，与新兴网络英语学校51Talk达成战略合作，开创了线上线下辅助学习O2O教育模式。而双方的合作并不局限于平台与内容的合作层面，双方各自发挥优势，还有利于英语产品供应链的供需整合，更可以尽可能规避双方的弱点，抵抗互联网巨头BAT的强势入侵。比如，沪江网保证了51Talk精准用户的流失，后者的加入则为沪江网增添了生态运转和快速增长的砝码。

目前，沪江网已经成为横亘在新东方O2O之路上的头号对手。而它这种通过跨界合作丰富优势，并以优势迅速抢占市场的做法也使新东方创始人俞敏洪又爱又恨。

爱的是，这种以合作弥补短板的方式值得新东方在开发线上教育的过程中借鉴一二；恨的是，新东方再想如同从前那样牢牢地把控教育这块大蛋糕，恐怕短时间内很难实现了。

事实上，不只是在教育O2O领域，包括餐饮、出行、旅游、医疗等各个可以采取O2O模式的行业在内，跨界互组都是不同企业间得以优势互补的重要手段，简单来说，这种跨界融合具有以下三点优势：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，弥补劣势，解决低效点。

任何企业都有低效点，即成本过高、效率低下，或是不能解决用户需求的痛点。在O2O领域，无论是传统企业的自我革新，还是互联网企业的逆袭，都要重新审视自身链条中的低效环节，找到提升办法，而最简单的办法就是谋求合作，取长补短。

其次，带来丰厚的利润。

一般来说，跨界的企业和项目80%以上都属于对传统行业低效点的革新，而一旦低效点被解决，便意味着新的利润点的出现。无论是成本的降低、效率的提升，还是用户痛点的“治愈”，都意味着企业将会拥有更广的市场、更多的用户、更高的效益。

最后，使企业获得某一方面的领先优势。

可以说，谋利是任何企业的终极目标，而事实上，企业营利是个放长线钓大鱼的过程，相比于眼前利益，跨界O2O使企业获得前所未有的某一方面的领先优势才是更值得关注的。在互联网世界里，一步领先便意味着步步领先，意味着市场对市场的垄断，意味着长久的利益回报。

以12306网上订票系统与阿里云的合作为例：

2012年7月，为了满足国人日益增长的出行需求，为用户提供更方便的出行便利，中国铁路部门推出了12306火车票网上订票系统，首度执行线上售票。这一购票方式一经出现，便很快凭借其良好的视觉体验和交互体验赢得了用户的支持，并且极大地解决了人们靠铁路出行购票的难题。

然而，虽然12306网站“线上订票、线下取票”的方式既为火车站售票大厅实现了有效分流，也为顾客节省了时间，但在五一、中秋、春节等客流高峰时段，由于网站自身的技术限制，用户登录网站购票时却极容易出现卡顿现象，而一些黄牛的刷票软件的介入，也严重影响了旅客购票的公平性。打个比方说，在平时，12306就像是一个普通的电商

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网站，但一到黄金周，12306就变成了一个所有商品都是秒杀品，所有SKU（库存量单位）都是动态库存的“变态”。

2014年春节前夕，为了应对超大流量所引发的网站瘫痪问题以及黄牛刷票问题，铁路部门选择与阿里巴巴合作，将75%的余票查询流量分留给了阿里巴巴，借助阿里巴巴的云计算能力，很好地解决了网站崩溃问题，有效降低了故障率。

图1–2 阿里云与12306合作漫画

对于阿里巴巴方面而言，与12306的跨界O2O合作，一方面，能够帮助铁路票务系统在节省了软件开发成本的基础上保持正常运转；另一方面，也能为自身的云计算技术积累口碑，提升知名度，并且通过政府采购这块金字招牌，吸引更多的使用者，可谓双赢。

从某种程度上讲，无论是单纯的O2O还是单纯的跨界，企业的出发点都是整合更多的优势资源，创造更多、更持久的经济价值。所以，为什么我们在进行互联网创业的过程中不尝试将二者结合起来，进行一场跨界式的O2O拓荒呢？

我们有理由相信，在不久的将来，跨界O2O必将会成为一种商业潮流，成为企业聚焦势能的一大利器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以融合之势打造O2O生态链

可以说，移动互联网最大的想象空间便是O2O。不可否认，近几年来，腾讯凭借微信，阿里巴巴凭借支付宝，百度凭借搜索引擎，BAT三大巨头纷纷以各自的方式锁定了社交、支付、搜索三大O2O入口，并且形成了显著的布局优势，然而，这并不意味着O2O的市场后入者，或者小众群体没有了机会。

事实上，即便采用了“深挖洞、广积粮”的撒网式战略，BAT所覆盖的O2O服务品类仍然是不全面的。而要想让自己的O2O生态形成完美闭环，跨界融合便是最好的出路。

众所周知，在国内电商领域，坐拥淘宝、天猫两大平台的阿里巴巴拥有着绝对优势，与之相比，腾讯旗下的易迅无论是从平台容量上还是知名度上都逊色很多。而在生活服务类O2O产品方面，腾讯的资源则显得更为稀缺，阿里投资的美团网大约覆盖了10万商家，入驻百度旗下的糯米网商家也有7万户以上，而腾讯投资的高朋网却连公开商家数量的勇气都没有。不过，从美团月交易额17亿元、糯米月交易额3亿元，高朋网仅3 000万元的数据对比上，我们也能窥得一斑。

为了在短时间内打造出一个包括实物电商与生活服务类电商在内的、品类丰富的O2O生态链，不被百度和阿里巴巴越甩越远，腾讯进行了一系列的努力。

2014年3月10日，腾讯对外宣布，将支付2.14亿美元，于当日收购京东15%的普通股，成为其重要股东，并且将QQ网购、拍拍的电商和物

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

流部门并入京东。这场联姻之后，虽然京东和腾讯仍然保持独立，但京东丰富的实物产品却能够为腾讯提供极好的补充，而放弃了电商业务的腾讯，则可以集中精力开发微信产品，控制移动端入口。

另外，在生活服务O2O产品方面，腾讯也一直在努力弥补这一短板，在微信推出了5.0版本以后，微信支付功能问世，腾讯随之与天虹商场、华南城等展开合作，开展了商超O2O探索，并且在2014年2月认购了大众点评网20%的股权，成为其新股东，借此打通了生活服务O2O的任督二脉。

如果说O2O已经是被BAT等巨头证明了的行业趋势，那么，通过O2O链接更多的商家与消费者，打造出一个适合自身的O2O生态体系，则正是大多O2O创业者在考虑O2O模式时首先需要面对和思考的问题。

线上和线下原本是两条平行线，而O2O的核心就是打通线上和线下，形成合力，从而使消费者、平台以及O2O的合作商家构成一个贯通的生态系统。在众多O2O生态建设的典范中，3W咖啡可谓最接地气者。

随着创投和众筹浪潮的侵袭，越来越多的创业者开始投身于互联网商业革命之中。在这样的环境下，各种具备互联网人脉资源和投资背景的创业咖啡馆也开始在全国各大一线城市落地开花。

然而，包括车库咖啡、光谷咖啡等众多品牌在内的多数创业咖啡企业却都面临着运营模式模糊、收支难以平衡等困境。毫无疑问，3W咖啡馆也曾遭遇过这样的成长烦恼。为了摆脱“成长的烦恼”，形成专业化的运营模式，曾在BAT均有过任职经历的3W咖啡CEO周愿决心推动3W从众筹咖啡变为跨界O2O企业的转型。

周愿认为，创业咖啡模式源于美国硅谷，虽名为咖啡，但其主要职能却是整合资源，为创业者和投资人创造信息、项目、资本等对接条件，充当创业的孵化器。而国内所谓的创业咖啡显然还没能完全达到这

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一高度。

因此，周愿决定，以互联网思维泡咖啡，将3W的公共会客厅、行业协会和创业孵化器三者融为一体，并且定位于互联网商圈，坚持做科技园的标配，以A类旗舰店、B类标准点以及C类Corner店三种不同模式来为用户提供服务。最重要的是，3W不仅注重跨界产品的打造，还更加注重各个跨界产品的融合。

如今，3W旗下的咖啡馆、孵化器、创投活动、公关公司、招聘网等相关业务已经形成了一个初具移动互联网基因的生态体系。在这个生态系统之中，既有一穷二白的创业者，也有IT界的大佬；既有慧眼识珠的投资人，也有身怀绝技的应聘者。

成立四年来，3W组织了近1 000场创业交流沙龙、300余场投资公开课，吸引了超过700名IT圈内的中层管理者和专家，并且联合微软、腾讯、百度、华为等举办了多次全行业范围的传播活动，俨然已经形成了其极具个性化、立体化的品牌体系。

2014年8月，CEO周愿在展望3W未来时这样说道：“传统和互联网的跨界融合不断面临激烈碰撞，而这正是O2O商业之路的精髓所在。将咖啡馆和互联网新科技放在一起，对于传统行业和互联网行业的人才而言都具备不错的吸引力。”仔细想来，确实是这个道理。

作为衔接传统与未来、连接线上与线下的3W，在跨界运营和生态系统建设方面有着天然的优秀基因，因此可以在以跨界融合之势打造O2O生态的过程中如鱼得水，而对于大多数体量轻薄的O2O创业公司来说，坚持一砖一瓦地慢慢构建，同样能够打造出自己的生态链，形成完美的生态闭环，并最终推动整个企业朝着更好的方向发展。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二章　重度垂直

在这个全行业都在聚焦O2O的尖峰时刻，创业者要想从搏杀惨烈的红海中脱颖而出，不被巨头淘汰，就必须学会聚焦于一点，在某一细分领域做深做透，从而以点破面。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后O2O市场，重度垂直是唯一的出路

许多人无法分清O2O与电子商务的区别。其实，简单地讲，二者是包含与被包含的关系，O2O是线上和线下的结合体，而电商只是线上。因此说O2O将要颠覆电子商务，其实是个伪命题。确切地说，应该是，O2O是在电子商务与传统商业模式基础上发展起来的全新商业形态。

众所周知，在电子商务刚刚兴起的年代，以淘宝为代表的多元化电商平台是电子商务最主要的模式，包括后来兴起的58同城、赶集网以及天猫，都是这一模式。而随着互联网经济的深入发展，在大市场被瓜分殆尽后，唯品会、小米网、苏宁易购等开始针对品牌特卖、手机产品、家用电器促销等细分市场和某一行业做深化运营，以专取胜，最终成功从巨头的虎口之下夺取了一块鲜肉。

事实上，电子商务的发展历程为O2O经济的发展提供了很好的借鉴，而O2O所带来的，正是一次基于移动互联网的分层垂直概念的进化。做O2O，必须学习雷军的互联网七字诀——专注、极致、口碑、快。而且，最重要的一点就是要专注，专注于具有同样属性的社会人群，或者说是分层垂直的细分人群，唯有如此，才能聚焦于一点，然后集中全力把它做“重”，做得有分量，最终完成市场突围。

作为继购物O2O之后最火爆的O2O市场，我国的餐饮O2O领域正处于群雄逐鹿的“战国时代”。而在广阔的餐饮市场中，上海交通大学的学生张旭豪敏锐地将目光聚焦在了细分的外卖O2O领域，创建了家喻户晓的“饿了么”网上订餐平台，并且一路成长为“中国互联网历史上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

增长最快且至今仍未垮掉的公司”。

创业之初，张旭豪和另外几个“85后”的合伙人便深入市场一线了解商家和消费者需求，明确了重度垂直战略。整个2014年上半年，饿了么不惜将C轮融资得来的2 500万美元全部投入对商家的高额补贴中，以此吸引更多餐馆的入驻，并且迅速占领高校市场。

这种专注于垂直市场、重度资本运营的战略的运用，让饿了么在极大程度上摆脱了对人的依赖，创立仅半年时间，便获得了大众点评领投的高达8 000万美金B轮融资，员工人数也从最初的200人迅猛增长到4 000人，覆盖城市接近300个。

时至今日，饿了么已经成为国内最大的快餐外卖平台，拥有线下商户超过10 000家，日均订单量100多万单，峰值逾200万单，市场占有率更是高达60%以上，俨然有了几分O2O时代“小巨头”的风采。而饿了么迅速崛起的秘诀，正是走重度垂直之路。

从目前来看，移动互联网时代的O2O赢家大都是重度垂直者，比如深耕美甲的河狸家、只做洗衣的e袋洗、专注于出行的滴滴打车，等等。即便是曾经在电商时代风光无限的巨头阿里巴巴、58同城等，也纷纷将自身的O2O业务落实到具体的细分市场之中。

如果说重度垂直让饿了么在传统的外卖生意上插上了“互联网+”的翅膀，从而飞上枝头变凤凰，那么，垂直切入和重度运营两大战略则让58同城从提供信息服务的半闭环模式中成功地挣脱而出，顺利地打通了生活服务O2O闭环的最后一个环节。

58到家是58同城投资打造的互联网O2O生活服务品牌，以服务为切入点，将服务范围锁定在了到家保洁、上门美甲、搬家速运三项内容上，一改过去杂而不精、多而不纯的平台形象。而在58到家正式推出仅仅50天后，三个品类的日单量就达到1万单。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图2-1　58到家的三大垂直业务

2013年年底，58到家首度提出了重度运营的概念，并将之推广到服务细节之中。在重度运营体系下，58到家允许用户通过手机端就近寻找阿姨、美甲师、搬家师傅等服务人员来提供到家服务，并在2014年5月8日推出5.8元促销活动，包括原定价在99元的美甲在内的58到家家政、丽人两大服务，用户只需要付5.8元，便可以轻松享有。

凭借着重度垂直战略，58到家成功地做出了连其母体58同城都不曾做到的壮举，即在细分领域，依靠线下的运营壁垒将对手拒之门外。哪怕是在美甲O2O领域几乎笑傲全国的河狸家创始人雕爷孟醒也不得不骂街："你能想象京东自己做冰箱还跟海尔竞争吗？58是患了'精神分裂症'！"

58的高层真的疯了吗？显然没有。孟醒发出这样的感慨也不过是对于58到家重度垂直战略的无能为力的感叹罢了。看一看当下的O2O形势，餐饮业O2O了，旅游业O2O了，医疗O2O了，家装O2O了，生鲜O2O了，家政O2O了，甚至连婚嫁和奢侈品这样的行业也都纷纷O2O了。纵观全行业，几乎找不到一个不能O2O的领域，而随着智能手机等移动设备的普及，几乎每一个移动应用都相当于一个或是多个入口，这也就直接导致了移动互联网时代O2O的商业用户群体要比PC时代传统电商的基数更大。

2014年，中国智能手机用户数量已突破5亿，预计2018年便可达到7

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亿，这样庞大的用户数量在展示了O2O商务的巨大市场潜力的同时，也在默默地提醒着广大O2O创业者，如此广阔的市场并非任何一个企业所能独占的，即便是BAT这类行业巨头也是如此。与此同时，我们也必须意识到，只要我们能够抓住一个点，将某一个小领域的产品和服务做好做透，便一定可以在汪洋般的O2O市场中分得一杯羹。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

巨头环伺之下，垂直才能高度聚焦

简单地说，重度垂直即重度+垂直，这一O2O时代的创业法则不仅是草根创业者的成长捷径，更是企业在BAT等巨头错综复杂的O2O布局之下谋求一线生机的突围之道。

就如前文中所强调的，多元化的平台模式虽然更有利于企业实现全方位的优势布局。但是，平台在发展过程中存在一个十分明显的问题：平台业务很多，但都没有进行深度挖掘。

这也意味着，BAT等巨头虽然通过大面积的投资和收购，形成了一定的O2O产业覆盖，但无论是就平台上的某一细分领域而言，还是就平台之外的未开发领域而言，那些无力打造平台的小企业仍然存在着绝佳的发展机会。只要这些小公司能够将有限的资金和物力集中于一点，深耕某一细分市场，颠覆巨头就不是痴人说梦。

一年前，韩国上映了一部史诗级电影《鸣梁海战》，虽然这部影片在我国上映时被砍掉了21分钟，但故事的大致脉络并未受到影响。影片讲述了在16世纪，向来以野蛮凶狠著称的日本海贼王率领由300多艘军舰组成的队伍侵占朝鲜半岛，朝鲜名将李舜臣率领区区12艘战船迎敌，并最终以少胜多，击退了入侵者的英勇故事。

在敌我力量悬殊的前提下，很多人都会消极应对，甚至放弃抵抗，然而，李舜臣却并未如此。他知道，在宽阔平静的海面上，朝鲜的军舰对日本军舰硬碰硬，肯定是粉身碎骨的结局，但如果将战场转移到狭窄的海峡，情况便会不一样了，敌人无法将所有兵力投入其中，而己方

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

却能够集中全部力量殊死一搏。最终，李舜臣依靠正确的战略，获得了胜利。

事实上，将故事的双方偷梁换柱，我们便会发现，在当下的O2O竞争中，BAT等具备构筑平台实力的巨头企业就相当于海盗，而实力有限的小企业则相当于李舜臣领导的朝鲜护卫战队，前者虽然在资金、人才、技术等方方面面占尽优势，可倘若后者能够找到一个自己比较擅长的战场，并且聚焦于一点，将主要的力量集中打在巨头企业无法下手的薄弱点上，便有很大的可能突破极限，以小博大。

自O2O兴盛以来，美业被许多巨头视为下一座互联网服务经济的金矿，它们不惜巨资，频频介入该领域。2015年6月，百度CEO李彦宏在O2O生态战略发布会上宣布，将在3年内拿出200亿推动百度糯米的O2O进程，并携手美丽加，共建美业O2O良性生态。另外，俞敏洪、IDG资本、曾李青、红杉资本等投资界的大牛也纷纷参与其中，推动着河狸家、小美到家、美道家等美业O2O品牌不断扩张。

面对这样严峻的市场形势，波波网创始人、上海莫笛思信息科技有限公司市场总监徐红春从创业之初便意识到，没有巨头支持的波波网要想在竞争严酷的美业O2O市场存活下来，并且突出重围，便必须高度聚焦，以点破面。

在仔细研究了美业O2O三大类别美甲、美容美妆和美发之后，徐红春发现，市场上美甲和美容美妆的相应应用较多，而且增长迅速，相比之下，较为常态化的美发领域则竞争较少。于是，她决定，波波网要从发型师垂直互动交流社区切入美发O2O。

相较以2C为主的美美豆以及2B2C并举的艾美云等产品，波波网在产品形态上更具特色，它会针对消费者和发型师两个不同的群体，推出

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

各自独立的应用。

波波网专注于为发型师提供服务的在线交流和学习平台。选择波波网，发型师可以尽情展示自己的发型作品，购买理发材料和工具，建立自己的沙龙同事圈，与同城的同业者畅快交流，甚至找到专业的发型培训课程，帮助其完成自我提升。这在其他同类O2O网站是很难想象的。

2014年5月，凭借着深耕垂直细分领域带来的巨大潜力，波波网终于得到了超过千万级的B轮融资。而在面向未来的路上，波波网CEO史良瑞曾坚定地说道："波波网还将继续在美发这一小的领域耕作下去，只要我们坚持去做，总有一天我们会成为美发界的阿里巴巴。"

波波网能否如愿，还需要市场的发展去一步步地印证，而我们可以肯定的是，一旦我们将目标集中在了针尖大的一点上，并在此基础上形成一套有效的商业逻辑，完成企业自身的战略规划体系搭建与运营，抢占一个垂直细分市场，然后吸取各家经验长处，找到适合自己O2O道路的方法，任何O2O都不难做。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小就是美，垂直领域也能做出花儿

重度垂直的魅力在于，通过对移动工具和细分体系的利用，以及对用户使用场景的精准捕捉，即便是一个很小的O2O创业公司，只要做好聚焦，也可以从有限的用户中挖掘出无穷价值。

在过去的几年中，京东、当当、聚美优品、蘑菇街等垂直电商的相继成功，也越发向人们证明了重度垂直的优越性，或者说，小就是美，在这里得到了充分的验证。

家电、图书、化妆品、正品衣服，这些产品在淘宝和天猫平台上应有尽有，而且品类繁多，可供选择的余地更大，但为什么这些垂直电商仍然能够获俘虏用户的芳心呢？就是因为它们为用户提供了一种更加直接、专注的消费体验，将每个体验环节都做到了细致入微，而这，正是广大O2O创业者应该学习的关键所在。

近5年中，O2O不仅在国内大火特火，在海外市场也是如火如荼。2015年3月，一家叫作“Teabox”的印度茶叶O2O电商，获得了一笔由活跃在亚太地区的JAFCO Asia领投的600万美金的A轮融资，一下子便打响了名气。

作为一家专门为饮茶爱好者提供送货上门服务的O2O电商，Teabox成立于2012年，种子融资只有100万美元，A轮融资700万美元。事实上，能在短短三年时间融资1 400万美金，将起源于中国的茶叶生意做到如此规模，Teabox凭借的便是垂直战略和在重度垂直基础上构筑的无法复制的服务壁垒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在运营方面，Teabox可谓将“垂直”两个字做得彻底，不仅选择了茶叶的细分市场，在整个交易的过程中，这家公司也坚持绕开传统企业发货过程中层层的渠道商和中间商，通过其平台实现用户与茶园的直接对接。

为了成功实现自己的垂直模式，Teabox直接找到印度与尼泊尔当地200多家口碑极好、环境宜人的茶园，并在茶园的周边建起仓库。这些茶园的茶叶成熟后由Teabox团队进行专业化采购、包装和处理，而后直接由自建仓库发往全球75个国家的订购用户手中。Teabox将其他公司需要一个月才能完成的购物流程压缩到了一周之内。Teabox官网如图2-2所示。

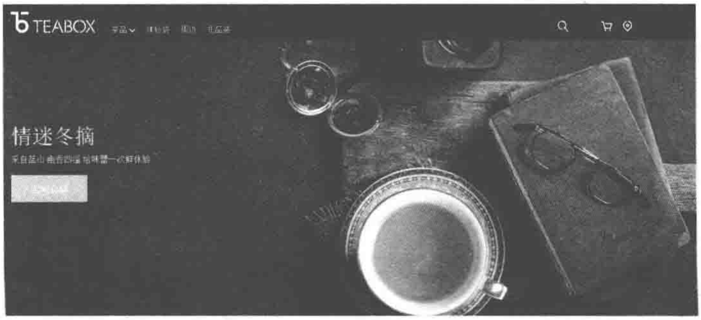

图2-2　Teabox官网

当然，如果仅仅是节省时间的话，Teabox也不可能发展得如此迅猛。真正能够称得上是其服务壁垒的，还是它在重度垂直之下打造出来的一流服务。

Teabox从真正意义上做到了让饮茶爱好者能够在非常精细的水平上搭配茶叶。例如，顾客能够自由选择不同的种植园，不同发芽时期的茶叶，在红茶、绿茶、印度香茶和乌龙茶之间自由搭配。而且，Teabox公司还能为饮茶爱好者提供优质的订阅服务，比如，用户既可以只购买10克茶叶进行试品，也可以一次性购买100千克用于自行饮用或营销。

如此贴心和垂直到底的服务，可谓超预期地满足了饮茶爱好者对茶

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

叶的高级需求，这也使Teabox迅速成为印度本土电商中具有典型代表意义的“黑马”。

在国内，像Teabox一样将某个垂直领域的品类做彻底的O2O企业还很少，然而，凡是能够将重度垂直坚持到底的企业，无一例外都取得了不小的成功。发现旅行便是个典型的例子。

发现旅行具备三个特点：第一，产品品类少，只做爆品（目前仅有8个旅游目的地）；第二，产品性价比高，限量供应，神似饥饿营销（8个目的地中，有5个需要定时抢购）；第三，强调超预期的用户体验。

其实，发现旅行所做的，正是通过对精选目的地的资源直采，实现重度垂直，继而实现对整个供应链的掌控，在充分保证产品质量的同时降低产品价格，从而做出高性价比的旅游产品。

以机票和酒店为例，发现旅行直接从航空公司采购机票，却坚决不飞廉价航空，其所选大多为时间节点良好、由国内三大航空公司领衔的主流航空公司执飞的航班。在酒店方面，发现旅行也坚持不玩“同级酒店”（高价位、低质量，以次充好）的潜规则，会在用户订单上明确注明酒店名称、星级、位置等信息，绝不偷梁换柱。

基于这样的高品质要求，发现旅行的目的地合作酒店以及合作航空公司等数量都十分有限，但这却最大限度地保证了公司对用户的品质承诺。比如，用户倘若对酒店有任何不满，随时可以直接拨打电话，向发现旅游的旅行管家进行投诉，而管家则会直接联系酒店进行沟通，并要求酒店方面改善服务。

发现旅行CEO王振华认为，O2O旅游要想做成功，就必须重视服务，而好服务就是做好细节，发现旅行要想做好细节，就必须坚持这种严格掌控整个供应链的重度垂直模式，与供应链后端的深度协作，从而建立相应的竞争壁垒。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

凭借着重度垂直模式，发现旅行甚至没有APP，仅仅依靠H5和微信的流量，移动端交易额便能占据总交易的60%，完全不弱于行业翘楚去哪儿网。

不少人都认为，垂直细分意味着聚焦，是可取的，而重度运营则意味着成本的增加，是存在资本投入风险的。然而，真正运营起来你就会发现，小企业如果不对运营环节进行重度管控，在发展中所造成的资源浪费，以及在后期进行的整合投入将会更大。

另外，如果我们在创业时，在控制成本方面借鉴发现旅行，通过采取类似其控制目的地扩张速度的方式，拒绝“大而全”，深耕“小而美”，那么，一样能够在产品品类有限的情况下，抓住用户的眼球，实现“引流”和“上量”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有了逻辑，重度垂直谁都可以玩

对于毫无资源优势的中小互联网企业来说，效仿巨头打造平台显然不如实现垂直细分领域的单点突破更加切合实际。然而，问题在于，重度垂直到底好不好玩，到底应该怎么玩？

事实上，任何一个O2O细分领域想要实现重度垂直都并非难事，虽然迄今为止业内还没有形成一个正式的、统一的模式规范，但在运营逻辑上却是相通的，只要掌握了重度垂直的深层逻辑，任何人都能玩转O2O。

在职场O2O领域，拉勾网作为一家互联网垂直招聘网站，被誉为重度垂直的标准样板。而拉勾网与前面曾经研究过的3W咖啡，其实是同一个人的O2O创业作品。

2012年，3W咖啡陷入濒临倒闭的危机，许单单为了留条“后路”，东山再起，创办了拉勾网。而因为是同一个创始人的关系，拉勾网在运营上和3W有着许多相似之处，最大的不同便在于，3W咖啡以整合跨界资源为主，而拉勾网则以垂直运营为核心。在打造拉勾网这一垂直招聘网站的过程中，许单单和拉勾网联合创始人马德龙等人总结了一系列做好重度垂直所必需的逻辑思维：

首先，搭建一个配备合理的团队。

进行互联网创业，尤其是想要做好O2O强运营，必须有一个协调互补的优秀团队做基础。以拉勾网为例，许单单、马德龙、Ella三个创始人，分别在腾讯、百度、搜狐等巨头企业担任过产品经理、设计师、市

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场策划等职，工作起来都能独当一面，合作时更能协调互补。创办拉勾网后，三人的分工为：许单单做董事长，管战略；马德龙管产品和公司运营；Ella负责市场。三个人所做的工作依然是原来所最擅长、最有经验的部分。

其次，抓住刚性需求，选对垂直市场。

事实上，拉勾网上线初期网站设计得一般，却准确地抓住了互联网时代创业公司找人跟找投资一样，是刚性需求这一共同点。大多数创业公司用不起51job，又担心招来的人不靠谱，所以抱着试试看的态度选择了拉勾网，用户反复尝试之后，发现拉勾网招聘效果确实不错，便渐渐地产生了口碑。而事实上，倘若用户需求不足，拉勾网可能早就不知所踪了。

最后，打造超预期的服务。

O2O强运营务必从用户的体验出发，而面对同样的模式、同质化严重的产品，如何让用户青睐于你？拉勾网给出的答案是：提供超出用户预期的服务。

在拉勾网，用户每一次的简历投递都会收到企业的明确回应；另外，拉勾网还提供24小时极速入职服务，彻底颠覆了过去“投简历就像沉石入海”杳无音信的国民痛点。

图2-3　拉勾网的周年订制服务

用许单单的话讲：“招聘业务本身包含信息加服务两个部分，我们把行业做垂直了，用户数就少了，所以必须把服务做好，让流量变现的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

转化率更高，这样才能赚更多的钱。”所以，拉勾网和传统招聘网站的差异在很大程度上就体现在产品细节上，拉勾网永远会把公司的主产品和用户体验放在首位。

截至2014年7月，入驻拉勾网的互联网公司已达20 000余家，其中既有BAT、新浪、小米等成熟稳重的大企业，也有豌豆荚、锤子科技、爱奇艺等急速成长的行业新秀。

时至今日，专攻于互联网垂直招聘市场的拉勾网，依靠在企业招聘领域的垂直深耕，成功渗透到了互联网、移动互联网、O2O、云计算、互联网金融、在线旅游等近30个互联网细分市场，并且与3W咖啡形成了线上线下的完美对接，俨然已经以小而美的形态构建出了一个和谐的生态架构。

其实，只要掌握了重度垂直的新思维，不仅新兴的互联网企业能够实现腾飞，传统公司也能够在O2O的大潮中乘风破浪，实现颠覆式革新。科通芯城就是一个典型的例子。

科通芯城是一家传统IC元器件销售企业。在全行业O2O的时代，它正是凭借着重度垂直战略，利用微信公众账号，3年内将销售额做到100亿，不但成功实现了O2O转型，更是在香港实现了上市，可谓风头正劲。

在科通芯城创始人康敬伟看来，科通芯城的成功得益于以下几点：

第一，放弃PC互联网思维，专注于移动端的垂直营销。

科通芯城一开始就不关心流量，也从未制定PV这种KPI指标，而是充分利用自媒体和社交平台，专注于垂直营销。科通芯城还将品牌和故事联系在一起，做故事营销。据统计，科通芯城的所有运营成本中，60%都用在了营销分销方面。

第二，坚持做“重”，明确自身打法。

康敬伟从未天真地以为做了微信，有了网站，科通芯城就是互联网

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

公司了。他甚至认为互联网是思想，是指某一套打法，归根结底还是要求企业要有跟别人不一样的方法创新。为此，科通芯城在其庞大的数据库和云计算平台基础上，构建了微信应用——科通云助手，该应用曾被媒体誉为“第一家企业级微信应用”。

第三，尊重客户，给予客户一流的服务。

在科通芯城的营销队伍中，有一个观念十分明确。那就是，微信只是一个工具，要想让自己获得成功，就一定要对客户有帮助。通过科通芯城的微信平台，客户可以和科通芯城内部销售、财务、物流、客服等多种业务角色实现“多对多”的企业级协同。客户只需要关注“科通云助手”微信账号，就可以随时随地进行询价、报价、下单、查单等操作，“科通云助手”可谓全方位地满足了用户的需求体验。

第四，筹建专业团队，注重沟通交流。

康敬伟说，他在科通芯城需要做的唯一“正事儿”就是跟核心团队做很多交流。科通芯城做线上部门时，并没有像大多数企业一样从线下调人，而是根据需求，从外界重新招聘组合而成的，并不存在任何传统企业中的“山头主义”和“部门主义”，员工全部以大局为重，都可以为企业的兴盛贡献血汗。

认真对比科通芯城与拉勾网的运营要点，不难发现，二者无论是在团队建设、服务要求还是市场定位上，都有着诸多相似之处，而这也向我们有力地证明了本节最初的理论：O2O的重度垂直并不难，只要掌握了其中的核心逻辑，在垂直细分市场做出成绩就只是迟早的问题。

当然，就像哲人最喜欢说的，世界上没有两片完全相同的叶子，做O2O的重度垂直同样如此。只有具体问题具体分析，结合企业的实际情景和市场业态，进行适度的调整和创新，企业才能真正地做到木秀于林而风难摧之。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三章　侧翼突破

无论是在战场上还是在O2O商业竞争中，侧翼进攻都是企业出奇制胜的重要手段。当我们无法在正面战场取得胜利时，不妨试一试曲线战术，集中优势兵力攻打市场和竞争者的软肋，以谋取胜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O，颠覆的力量来源于侧翼

二十多年前，美国两位大师，艾·里斯和杰克·克劳特曾经合著了一部市场营销领域的划时代著作——《定位》。后来，他们又提出了“品牌再定位”的理念，并撰写了一系列的相关书籍，其中有一本就是大家耳熟能详的《商战》。

在《商战》一书中，两位大师讲了很多以少胜多、以弱胜强的商业案例，而这些案例能够给予我们的最大感悟便是：颠覆的力量从来不是来源于主流的、热门的市场，而是发起于边缘地带，源自侧翼。

在许多企业家看来，侧翼战只不过是一种军事上的概念，在商战中难有用武之地。但事实并非如此，侧翼攻击也是商战中最具创新性的方法。

作为奇虎360公司总裁，周鸿祎近年来同样在驾驭着360这个年轻态的互联网公司，紧紧地追逐着O2O的步伐，而在O2O的道路上，周鸿祎坚信，颠覆的力量来源于侧翼，而非平台。

周鸿祎曾这样对记者感慨道：“O2O其实就是一种颠覆，不只是颠覆传统行业，而且在颠覆互联网企业，而要想把海尔、华为等传统巨头和阿里巴巴、百度等互联网巨头统统颠覆掉，就一定不能选择大佬们不屑一顾，或者看不清、看不懂的领域，甚至是巨头们嘲笑的。这样，才有机会。”

为此，他还列举了2010年360实行免费策略的例子，当时业界对360一片质疑，认为周鸿祎是在“乱搞”“早晚要垮掉”，然而，结果却是

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

360借此一战成名，确立了国内网络安全领域的霸主地位。

2014年10月，奇虎360推出了移动生态体系新品“360来店通”，并以此加入了抢夺传统企业O2O市场的行列之中。据360相关负责人介绍，安装360来店通后，商家与用户通话便可以实现用户的默认关注，从而通过信息服务推送，将用户导入线下店铺，形成线上线下的自由切换，并且让商家和用户之间形成零距离的沟通和交互。

举个例子，就拿当下最受欢迎的餐饮O2O品牌黄太吉为例，用户只需要给黄太吉打个订餐电话，360便可自动关注黄太吉来电。随后，一旦黄太吉推出新品，顾客的360通信录中便会收到相关的未读信息，点击打开，即可看到相应的店铺信息，并且可以一键拨通订餐电话，或者以360来电作为导航，到店面体验新品。

众所周知，360擅长的必属杀毒软件业务无疑，那么，在全行业O2O的时代里，360为何不像5年前那样通过对杀毒软件的再包装来实现模式突破呢？这里面的原因有两点。

第一，杀毒软件本身与O2O模式并不契合，这一入口的切面过于狭小。

第二，到目前为止，BAT等巨头们的O2O布局的主要力量还是集中在微信、支付宝、地图应用几个方面，对手机通信应用尚未涉猎。

因此，360凭借自身的软件开发优势，趁着巨头们还未察觉，避开BAT的竞争红海，出奇制胜，寻求侧翼突破，也就收到了意想不到的成功。

通过360来电通，奇虎360可以在为企业客户提供流量资源和为个人用户提供市场资源的同时，顺势连接人和服务，帮助自身实现O2O领域的布局，从而与百度、腾讯、阿里巴巴等对手相抗衡。

周鸿祎的颠覆战略给力量弱小的创业者提供了一个很好的启示，做O2O，不要一开始就想着做平台，做NO.1，与阿里巴巴抢市场，与腾

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

讯抢用户，先找一个大公司看不到的角落默默耕耘。就像当初俞永福做UC、胡泽民做91一样，从小处着眼，给用户解决问题。在解决用户问题的过程中，把规模做大了，企业自然就变成了一个平台。

另外，倘若创业者在发现自己所在领域已然是一片红海时，如果能够利用好侧翼突破的创新法则，就一样能够取得市场突围。

正所谓哪里有痛点，哪里就有O2O创业公司，互联网用了十几年的时间才把人与人联系在一起，却没想到，O2O才刚刚兴起不过五六年，便将宠物都搬进了这一模式之中。

图3-1 宠物O2O界的领军者们

帮宠物主人联系遛狗人的Wag，上门宠物服务O2O平台美宠，一站式宠物服务平台波奇网、乐宠、闻闻窝……在外行人眼中极为生僻的宠物O2O市场，如今已然陷入了诸侯混战的局面，任何一个宠物O2O企业要想从“宠物群”中脱颖而出，无疑都是十分困难的。

面对这样的困境，2015年1月正式上线的上门宠物美容和洗澡O2O项目“好狗狗到家”并没有畏惧，而是避重就轻，巧妙地躲开了宠物O2O市场正面的残酷竞争，以社群+O2O的玩法切入，建设宠物社交，让用户的宠物为好狗狗吸引粉丝，而不是像其他同类竞争者那样，依赖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

自身的“强力”推广来获取用户。

目前，好狗狗凭借着“为宠物建立社交网络”的侧翼打法，已经积累了一大批贵宾、比熊、马尔济斯犬等小型犬用户，并且为这些社交“明星犬”推出了洗澡、剪甲、毛发护理、造型设计等业务。

截至2015年6月底，短短6个月时间，好狗狗到家已经完成了北、上、广、深4大一线城市的布局，扩张速度之快，让整个业界都为之慨叹。而这，也恰恰向我们展示了O2O颠覆的力量来源于侧翼的博弈妙理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

侧翼进攻是弱者制胜的根本

在2014年浙商大会暨移动互联网峰会上，一位鬓发斑白的大胡子美国人预言：5年后，会有边缘化公司颠覆“BAT”。在场的据说有互联网大咖们，包括马云、陈天桥、丁磊等人在内，没有任何人对这一预言表示质疑。因为，发出这则预言的美国大叔，正是被称为“硅谷精神教父”的凯文·凯利。

在互联网界，凯文·凯利还有另外一个绰号——互联网预言帝。二十多年前，凭借着一本《失控》，凯文·凯利成功预言了如今互联网领域70%以上的业态和产品，因此，对于广大互联网创业者而言，他的预言极富参考价值。

凯文口中的边缘化公司，既指边缘产业的公司，也指生存在BAT生态夹缝中的小公司。那么，这些小公司如何才能完成对大公司的挑战乃至颠覆呢？答案就是侧翼突破。无论哪个时代，从侧翼进攻都是弱者制胜的基本手段。

在商界，戴尔可谓侧翼战略的最好践行者。1984年，迈克尔·戴尔以侧翼战略创办了Dell公司。随后，在竞争激烈的电脑行业里，面对惠普、苹果等实力强劲的竞争对手，迈克尔·戴尔并未一味地硬撼，而是指挥Dell公司实施侧翼杠杆战略，通过使用新的直销渠道的方式来为零售商和分销商供货。

在每次交易中，Dell公司的销售员都会竭尽全力地提醒顾客本公司与竞争者的不同，并且积极指导顾客如何能从这种差别化中获利，从而

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

渐渐地获得了客户的更多认可。

就在一些竞争者仍旧在保持观望，而另一小部分竞争者有所察觉，最终跟随并试图挑战Dell这一战略的时候，迈克尔·戴尔所坚持的这种侧翼战略已经使Dell公司占领了绝对的市场份额。

作为一种以最少的费用或代价赢得大量的市场份额，并且对竞争对手造成间接创伤的商业竞争战略，侧翼战的最大特点就是避开对手的优势所在，不与对手做正面抗衡。如此一来，便等同于间接缩小了自身与对手的差距，为成功提供了更多可能。

在竞争严酷的美业O2O领域，创业者越来越认识到“专注垂直细分、构建自身优势”的重要性，然而，摆在眼前的事实是，即便是将服务细分到了美甲、美容，或是美发的任何一个专属市场，竞争的残酷性仍然超乎很多人的想象。

以美容O2O为例，目前市场上已知的美容O2O企业便包括小美到家、美丽加、美容总监、美丽诊所等十余个大众熟知的品牌。在这样的市场状态下，美到家创始人曾莞晴意识到，美到家想要完成快速突围，就必须找到同行业竞争者的薄弱点，击其弱势。

经过市场调研，曾莞晴很快便发现，包括自身在内，美容O2O市场的服务对象还都停留在女性用户身上，并没有意识到男性用户的美容需求。于是，曾莞晴开始侧重在宣传推广中为美到家招揽男士顾客。

在美到家发展到大概500单的时候，终于迎来了第一个男性用户，但这个用户位置十分偏远，在备注中还希望美容师清晨6点之前上门。当时，美到家的美容师们曾一度怀疑这人是个变态，或者是杀人狂，甚至申请放弃此单。然而，曾莞晴却坚持要求客服与该用户做深入沟通以明确情况，最终确认，原来对方当日要当伴郎，所以才会如此苛刻。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

如今，随着使用场景的越来越丰富，美到家的男士用户也越来越多，为参加约会、婚礼、招聘等活动的男士上门美容俨然已经成为美到家的一项重要业务，美到家的男性用户也占到了其总用户数量的8%左右，而这在其他美容O2O品牌中却是从来不曾达到过的。

另外，在2014年中国自媒体年会上，美到家还宣布与互联网第一约租车平台易到用车达成战略合作，将上门美容与用车服务完美结合，再次为自身明确了一个进可攻、退可守的侧翼G点。

很多竞争对手都不明白曾莞晴为什么要深耕回报率极低，甚至连传统美容业都从未在乎过的男性用户市场，更不明白好好的上门美容，为什么要跟汽车服务搞到一起去，莫非美到家想给汽车做美容？

事实上，这也恰恰凸显了侧翼战略十分隐蔽，甚至不可捉摸的特点。试想，当竞争对手还在盲目防御，不知道你要做什么的时候，你却已经暗暗酝酿，将进攻火力指向了他们的薄弱点，他们又如何能够形成有效的防御呢？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

必须抓住的侧翼战的制胜之匙

对大多数O2O时代的创业者来说，进攻与防御俨然已经成为一种常态，在后进的路上不断进攻，获取市场。与此同时，又要随时防御，提防其他竞争者的入侵。在这样的压力之下，如何打好侧翼战，或者如何防止竞争对手向自己发动侧翼战，也便成了O2O运营者的一项重要工作。

从以往的市场营销和军事两方面看，侧翼战是一种大胆的举动，更是一场大赌注的赌博，因此，其实施必须以周密的计划为依据，以一定的原则为基础。

第一，侧翼开战要选在无争地带。

侧翼战略中的“侧翼”二字已经充分体现出了该战略成功的关键，即避开竞争对手的主力，寻找对方尚未争夺的平原地带，继而发动奇袭，令其挡无可挡。

当然，选择无争端市场并不意味着O2O挑战者就必须推出全新的产品，有时候，只需要其产品拥有足够的独特成分，足够吸引用户，能够把潜在用户拉过来，便也就成功了。

O2O经济为懒人解决了最大痛点，而餐饮O2O领域中的私厨上门更是为厨艺“羞涩”、懒于亲自下厨的都市白领们提供了优质的厨师上门服务。

同美容O2O一样，上门厨师这一细分市场的竞争也是如火如荼。面对好厨师、私家厨师网等实力强劲的对手，爱大厨将突破点选在了厨师烧烤服务上。通常而言，好厨师等行业领先者所提供的上门厨师都是提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供炒菜或面点服务的，上门为用户烤串，爱大厨绝对是头一家。

不过，奇葩归奇葩，在竞争中，爱大厨却凭借着如此有深度的私厨服务，成功地在好厨师等竞争对手不知所措时牢牢地统治了这一细分市场，并且逐渐将服务范围扩展到整个家宴领域。

2015年7月，爱大厨的注册用户已达50余万人，日订单量超过1 200单，拥有自有厨师和兼职厨师1 500余人。7月7日，爱大厨宣布完成千万美元级别的A轮融资，在年底实现对全国20个重点城市的全面覆盖。对此，创始人兼CEO薛皎这样说道："爱大厨的成功，是因为我们找对了市场，选对了战术，在未来，我们还会继续坚持这样的侧翼战略，我们会永远提供主流市场覆盖不到的优质产品。不管对手将市场做得有多大，我们总可以依靠侧翼包抄的战略有所收获。"

第二，杜绝温水煮青蛙，一旦发动，必须是奇袭。

许多人错误地认为，之所以发动侧翼战，就是因为无法与对手相抗衡，而面对敌强我弱的形式，对手发现自己越晚，自己的准备就越充分，成功的可能性便越大，因此，他们在选择发动侧翼战时，往往不温不火，生怕"火"烧得太急，被"青蛙"发现异常。

平心而论，这样的想法确实有一定道理。然而，就本质而言，侧翼战却应该是一种奇袭战，而不是拉锯战。偷袭不够快，一旦被兵强马壮的对手发现，便注定是偷鸡不成反蚀一把米的悲惨结局，因为，没有任何对手有理由放任你把公司一点点地做大，最终威胁到他的统治。

如果你想让侧翼奇袭的成功率达到最高，就一定要学会保持低调。不幸的是，大多数创业者在发现了可以为自己提供奇袭、逆袭机会的侧翼市场后，很是"开朗"地将自己的突袭路径暴露给了竞争对手，而等对手做出应对后，他们也就丧失了成功的可能。

以马克·安德森为例。有着"硅谷一哥"之称的马克·安德森，当

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

年原本有机会把Netscape做成一个与微软匹敌的大公司，然而他却错误地选择在Netscape浏览器尚不成熟的时候便同微软叫板，结果微软仅仅在被其垄断的操作系统中捆绑了一个IE浏览器，Netscape便被迫同市场说“再见”了。

所以，如果你想要以侧翼战颠覆巨头，一定不要大声地说出来，同时，一定要以快取胜，出奇制胜。在O2O肆虐的当下，著名的互联网创业者雕爷孟醒便始终坚持着对产品的守口如瓶，从雕爷牛腩到薛蟠烤串，再到河狸家，他的每款产品问世，都必然会以迅雷不及掩耳之势完成对市场的抢占。而今，他的这三款O2O产品的总估值，已经达到了30亿美金。

第三，宜将剩勇追穷寇，不可沽名学霸王。

乘胜追击是军事战争中一大重要原则，而在商业战争中亦该如此。在当下的商业竞争中，许多企业在实现了最初的销售目标，或是在取得了一定的领先优势后就停止了行动，将资源转移到其他地方。事实上，这是一个相当严重的错误，正确的做法应该是乘胜追击，在初步获胜的基础上取得更大的胜利。

这样做的原因是：建立市场稳固地位的最佳时机就是在进入的初始阶段，这一阶段自身的产品新颖诱人，而所遇到的对手很少，甚至对手根本未反应过来。这种机会在后期竞争中是很难再次寻得的。

众所周知，O2O是一个严重比拼服务体验的商业模式，甚至可以说，体验高于一切，然而，2014年滴滴打车和快的打车两家打车软件公司却燃起了史无前例的烧钱大战。

分别有着腾讯背景和阿里巴巴背景的滴滴打车与快的打车不再与出租通、微拼车、大黄蜂打车等打车APP比拼服务体验，而是拼补贴，从而将打车市场带入了“火拼”时代。而随着Uber等国际竞争对手的涌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入，以及国内竞争对手在技术上的成熟和数量上的增长，滴滴打车与快的打车在半年“烧”掉20亿人民币后，于2015年2月14日情人节当天宣布合并，继续发动资源整合的优势，双剑合壁，分别从侧翼继续包抄其他竞争者。

图3-2 滴滴与快的合作漫画

总的来说，侧翼战就是在一个有把握的细分领域发动一场奇袭，并且乘胜追击，不要给对手留下任何机会，直至取得令人瞩目的成功。通常情况下，谨遵以上三点原则，赢得一场侧翼战就不是难事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

四种武器，助你打赢侧翼战

五年前，傅盛创业，他的天使投资人雷军对他说，你的使命是做一个价值10亿美元的公司。当时，金山羸弱已久，360也不过如此，傅盛曾心虚地想：莫非投资人都是这么忽悠创业者的？

四年后，当猎豹以全球移动互联网第一工具软件的概念上市时，市值已经达到30亿美元，而雷军自己创立的小米，业已估值450亿美金。直到此刻，傅盛终于明确了一个认知：只要抓住规律，找对方法，至少100亿美金的公司是可以用方法和公式推演出来的。

同样，小企业要想以弱胜强，打赢侧翼战，除了谨遵一些基本原则之外，选对方法也是十分重要的。面对互联网的大平台、大生态，后发公司通过边缘拆分、侧翼进攻模式可以实现颠覆，而O2O竞争中最常见的侧翼进攻战术大概有以下四种。

第一，低价侧翼战。

低价战是一种最明显、最普遍的O2O侧翼竞争形式，其优势是能够促使企业迅速进入市场。上一节中，滴滴打车与快的打车的“烧钱”大战，走的显然便是这个路子，在这里不再举例说明。

事实上，低价战术只要运作得当，在初期拓展用户数量方面就会拥有绝对的优势，毕竟用户在获得相同或趋近的同等服务时，哪个品牌让其花钱越少，他们便会越倾向于哪一品牌。但同时，这一打法对于企业资本的要求也很高。

企业经营的根本目的是赚钱，而在互联网时代，企业间的价格战早已不是“薄利多销”的概念，而是真正的“亏本甩卖”，所以，自身没

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有一个雄厚的资本，或者背后没有一座可靠的金山，便想长期发动低价战，显然是不可能做到的。

第二，高价侧翼战。

有低价侧翼战，便有相应的高价侧翼战，道理很简单，有人喜欢占低价的便宜，自然就会有人愿意享受高价的奢侈。在不少人眼中，高价是一种品位、一种时尚，而对于企业而言，高价定位的方法能够使产品在无形之中增加信誉度，就像香奈儿、博柏利等奢侈品品牌，越贵越彰显价值。

不得不说，在国内O2O领域，打高价侧翼战的企业还不多，其中，最典型的有两个：一个是雕爷牛腩，一个是黄太吉。雕爷牛腩的定位是轻奢餐。所谓轻奢餐，顾名思义，就是介于普通快餐与奢餐厅之间的餐厅。在雕爷牛腩，一碗牛腩98元，一碗牛骨上汤牛腩面128元，一盘土豆沙拉也要39元。而黄太吉更是将煎饼卖到了天价，一份价值39元的煎饼套餐中，只有一个煎饼果子，一小碗鸡蛋糕，外加一杯豆浆。

纵观整个商业发展史，从零售到银行，从红酒到飞机，几乎所有行业、所有商品都有企业开展过成功的高价侧翼战。而通过高价所带来的更多的边际利润，使发动高价侧翼战的企业能够在竞争的关键阶段筹措到更充足的竞争资金，从而赢得胜利。

第三，产品侧翼战。

就本质而言，侧翼战的最大发掘空间还在于产品自身。无论什么行业，只要能够在产品上做足文章，或是在产品类型上，或是在产品性能上，发掘出自身的优势点，并以此作为突破，打赢侧翼战就不会是难事。

国内O2O领域以产品侧翼战取胜的典型企业非小米莫属。

雷军提倡以互联网思维做手机，并将产品价格压缩到最低，几乎贴

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

近于成本价。用雷军自己的话讲：小米是在以不赚钱的方式赚钱。

作为一家新兴公司，小米成立至今仅有5年时间。在它出现之前，手机界的翘楚们早已经各领风骚数十年。苹果、三星、华为、索尼，任何一个都是响当当的老品牌，小米这样一家毫无经验和底蕴的公司要想完成市场突围，就必须有所依仗。在业界内外，很多人认为小米的成功源于其粉丝营销做得好，这的确是个不争的事实，而换个角度思考一下，小米凭什么能够吸引这么多的粉丝？如果单纯是手机性能的关系，那么苹果的性能可要比小米高出几个层次。

事实上，小米之所以能够得到广大“草根”群体的支持，最重要的原因还是其以最低的价格卖性价比最高的产品，不通过卖手机来赚钱，而是鼓励粉丝买手机，然后通过向发烧友销售手机壳、耳机、充电宝等手机的周边产品来赚钱。这样一来，既实现了盈利，又达到了增强粉丝黏性的社会化营销目标，可谓一石二鸟。

另外，小米还坚持只做爆品，5年来只做了M1、M2、M3、M4、小米Note等几款手机，这样便有效地集中了自己的优势兵力，使其能够在产品研发之外，将更多的力量投入线上营销之中。

第四，营销侧翼战。

面对市场领导者所构筑的森严的壁垒，市场的后进者想要突围并非易事，而前者最显著的壁垒主要包括技术壁垒、人才壁垒、资金壁垒以及营销壁垒。因此，如果O2O创业者能够开发出一条全新的分销渠道，突破壕沟，以侧翼进攻去瓦解竞争对手稳固的防御阵地，那么俘虏市场也就变成了一件简单的事情。

在传统商业时代，营销只是单纯地卖产品，做广告也好，做宣传也好，全部都是环绕着产品这个核心展开的。近年来，随着电子商务的迅速崛起，社交网络和自媒体逐渐兴盛，产品营销人员渐渐意识到营销不仅仅是卖产品，更是卖人气、卖情怀。而进入O2O时代后，各种营销手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

段层出不穷，甚至有人卖起了自己。

2012年6月，从中国传媒大学毕业后，马佳佳开始创业，毕业当天就在学校附近开了一家创意情趣用品店，并且利用微信公众平台（manny-520）进行宣传，然而效果并不理想。苦思冥想之后，马佳佳意识到，自己的品牌缺少一个明星代言人，而与此同时，她也清楚，以自己的经济实力，根本雇不起明星代言人。

不过，马佳佳有自己的办法。2013年4月，她报名参加了江苏卫视金牌相亲节目《非诚勿扰》，成为其第323期11号女嘉宾。节目上，她以大胆的方式宣布自己是“双性恋”，一下子便引起了人们的广泛关注。

紧接着，她又参加了在国内举行的国际互联网大会，并在大会上发起了安全套，再次引起了网民和媒体的深度关注，而就在多方势力对她保持持续关注的同时，她的创意情趣用品店也跟着红火了起来，在互联网上集结了大批的忠实拥护者。

利用比借势营销更胜一筹的“造势营销”，马佳佳成功捧红了自己，更是以润物细无声的方式，将产品转移、过渡到消费者手里。所以，就营销的方式和效果而言，马佳佳的名人营销绝对是值得当下O2O创业者所学习和借鉴的营销侧翼战打法。

当然，无论是价格侧翼战、产品侧翼战，还是营销侧翼战，要想获得胜利，创业者都不能做一个胆小鬼和优柔寡断的人。在这样一场成则大发横财，败则很可能倾家荡产的博弈中，谁能拥有更高的决策力、想象力和预见力，谁才更有机会获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四章　重构需求

互联网经济的深入发展、消费者从客户到用户的角色转变以及新经济时代新的利益爆点的不断涌现，都在要求“互联网+”的践行者们重构需求，实现与市场的完美对接。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三元重构，O2O迎来最好的时代

O2O的基本定义是线上线下的组合连接，但如果将O2O商业模式只是简单地看作加一个线上或者添一个线下，那就大错特错了。从严格意义上讲，只有利用互联网的特质重构传统行业的供应链，才算真正的O2O。同时，也只有做到这一点（重构）的企业，才算得上真正的O2O企业。

所谓重构，即将传统行业中的供应链节点上的某个固有的点砍掉，或者颠倒前后某两个点的顺序，形成新的组合方式。近年来，随着互联网经济的深入发展，传统行业中的许多环节都已经被初步或是彻底重构。

首先，产业重构。

从B2B到C2B，再到O2O，全民创业潮的背后是产业逻辑的变革，更是产业结构的颠覆。抛开互联网经济对传统经济的冲击不谈，仅从普通电商时代进入O2O时代这一变革过程，我们也能清晰地看清产业结构的魔方式裂变。

以BAT三大巨头领衔的第一代互联网经济时期，门户、游戏、搜索和社交占据着主流，核心商业模式为流量变现，即在线上市场创造亿万级规模的市场空间。

而当京东和乐视网等后起之秀在一夜之间逆袭了曾经的流量霸主当当和优土，便也就意味着，单纯的流量思维已经不足以推动企业在新时期有所突破了，依托云计算、大数据的O2O信息能量才是互联网经济的深度走向。对此，巨头们纷纷放缓电商脚步，斥巨资开发云计算平台，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

便是最好的佐证。

腾讯公司成立至今已17年，其第一个产品QQ便是一朵云，但腾讯正式提供云服务是从2010年开始的。2010年12月，腾讯云服务器、云监控上线，华南区（广州）数据中心开放；2011年，云数据库、NoSQL高速存储、Web弹性引擎上线；2013年5月，腾讯云分析（MTA）上线；2014年6月，腾讯云计算有限公司成立，香港数据中心开放。截至2014年8月，腾讯云的移动推送平台“信鸽”最高同时在线设备超过5 000万，日推送量突破5亿。

作为一个单独的子公司，阿里云计算在阿里集团内已经低调地运作了5年之久，直到2014年7月，阿里云大数据服务平台才正式向社会提供全方位的服务。统计显示，在云计算支撑下的阿里巴巴商务平台可以在6小时内处理100PB的数据，信息量相当于1亿部电影的总和。目前，全球范围内能够提供这种通用计算能力的公司只有三家，分别是谷歌、亚马逊和阿里云。

图4-1 BAT云计算的Logo

2012年9月，在百度世界大会上，百度CEO李彦宏向广大与会者发布了包括个人云存储PCS、云应用生成服务Site APP、LBS·云、移动云测试MTC、浏览内核Engine、多屏幕Screen X技术和百度应用引擎BAE面向开发者的“七种武器”，百度云正式问世。百度云格外注重云存储服务功能，用户首次注册即有机会获得2T的空间，不仅可以轻松地将文件上传到网盘上，还可以横跨PC和手机终端，随时随地查阅与分享。百

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

度云构筑了非常成功的客户体验效果。2013年8月22日，百度宣布百度云用户破亿，并推出“百度云用户破亿，基础服务震撼升级”的主题活动，宣布提供2T永久免费容量和无限制离线下载服务。

其次，资本重构。

从严格意义上讲，处于O2O经济转型时期的中国，改革开放后的第一轮真正经过沉淀的产业资本正在急剧发酵，并急于寻找出口。面对传统行业的不景气以及移动互联网的大势所趋，资本重构势在必行。

数据显示，仅从2010年到2012年1月的两年时间里，在国内O2O尚不风行的前提下，便有64家O2O模式的企业获得了近70亿元的风险投资。

2013年，仅公开披露的生活服务O2O领域的投融资数量就有将近40起。其中，身边家政、波奇网、杭州19楼、酷漫居、易淘食、格瓦拉、彩生活、Roseonly、豆果网等半数以上的O2O创业项目的融资额度都在1 000万元人民币以上。

2014年以来，O2O企业的融资额度更是飙升到了千万美元级，整个2014年，仅腾讯在O2O领域的布局投资便高达25亿美元之多。而顺为资本、红杉资本、IDG等著名的风投公司也将70%以上的投资放在了O2O领域。

最后，估值重构。

对于企业而言，估值是一个绕不开的话题。所谓公司估值，即着眼于公司本身，对公司的内在价值进行评估。在传统企业中，决定公司内在价值的两大要素是公司的资产和获利能力。而O2O时代开启后，公司资产体量已经不再成为估值的重要元素。

例如，年营业额仅为743亿（2014年）的小米，市场估值却达到了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

恐怖的450亿美元。刚刚于2015年年初完成C轮5 000万美元融资的河狸家身价立翻20倍，达到了10亿美元估值。此外，滴滴打车的7亿美元，快的打车的6亿美元，美团网的7亿美元，等等，无不显示了一个趋势：O2O公司的巨额估值已成必然。

图4-2 O2O企业与传统企业估值对比

其实，无论是产业重构、资本重构，还是估值重构，都是由市场需求的变化引起的，而前三者在不断变化的过程中，又会反过来重新作用于市场需求，引起O2O企业更深度的重新整合。

所以，我们有理由相信，移动互联网时代的商业重构正在发生，并且不可逆转，这种重构不仅仅是模式上的、资本流向上的和估值方法上的，而且是深入每一个细枝末节的、是方方面面的。O2O领域的三元重构，势必将勾勒出移动互联网一个波澜壮阔的大时代。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“互联网+”的本质即重构需求

2015年3月，随着“互联网+”被提升为国家级战略，O2O更加稳固了互联网第一热词的地位。从厨师上门到代遛宠物，从美女替喝酒到清晨叫起床，撇开对模式和前景的论证，这样一个个新奇的O2O热点的产生，正好印证了李克强总理的那句“大众创业，万众创新”，而这种万众创新的内在本质，其实就是重构需求。

正如大家所熟知的，当下的O2O创业流行跨界，各行各业通过与互联网的结合而诞生出全新的模式，大到一座楼盘，小到一块地砖，都可能是一个跨越的方向。而这样的“剧变”，恰恰向我们展示了两点：第一，传统行业进入了衰退期；第二，互联网行业进入了瓶颈期。也就是说，无论是单纯地坚持线下，还是心无旁骛地专营线上，都无法实现效益上的提升与进化。

在这样的情况下，企业唯有做到真正的“互联网+”，让自身原有的业务发生质变，真正实现24小时流量接入的在线化、市场全覆盖的规模化、减少成本的去渠道化，进而实现供需上的真正重构，才能真正地实现跨界，玩好O2O。

打车软件经历了从烧钱火拼到合作重组的过程，历时近两年，按道理说，应该算是比较成熟的O2O了，可是，业界对此却并不看好。新晋阿里集团旗下网络营销平台“阿里妈妈”总裁俞永福便认为：“打车软件虽然大大提升了乘客和司机的对接效率，但出租车供给量和乘客打车需求原本就在那里，互联网只是将这种存量的效率和体验发挥到极致，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此只是‘+互联网’，而不能算是‘互联网+’，这也正是滴滴、快的等打车软件始终没能找到合理盈利模式的根源所在。”

事实上，俞永福的观点也是业界许多大咖的共同认知。O2O要想真正获益，就必须做到互联网与非互联网在跨界融合后的效率改善，不仅仅是入口的增加，更应该是从需求到供给两端都产生增量，颠覆传统，产生新的流程和模式。

比如，整合供给端，将过去的闲散资源高度整合，并且充分利用；在需求端，则可以创建新的消费场景和产品，引导用户产生新的市场需求。

同样是植根出行市场，专车软件便与打车软件不同，它是将社会上闲散的私家车集中起来，成为新的商品，通过增加供给的方式解决用户的出行需求。也正是因为这样，一号专车等专车软件几乎并未经历太多的困境便取得了盈利，而滴滴和快的迫于市场竞争，也只好加入专车市场，从中分一杯羹。另外，小米也是O2O时代重构需求的典范。

小米重构的是传统手机制造的供应链，它也是目前为止国内对传统行业重构程度最深的企业。

首先，在渠道环节，小米只走电商渠道。

小米完全舍弃了传统时代的手机销售的卖场渠道，而是只采用互联网渠道，砍去了所有销售的中间环节和费用，由小米公司直接在官网发售。由于互联网的深入发展，小米的销售范围非但没有因为不设实体店铺而减少，反而覆盖得更加广阔。

其次，在库存环节，小米坚持“零库存”。

小米模仿戴尔的“零库存”概念，采用预订的生产模式，先有订单，再做产品。如此一来，小米虽然经常会出现缺货现象，却达到了两方面的效果：第一，避免货源囤积，节省开支和减少浪费；第二，营造“饥饿营销”，让粉丝产生更强的购买欲望，从而提升产品的口碑和品牌价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最后，在营销环节，小米制作自媒体等社会化营销。

得益于微博、微信等自媒体和社交网络工具的兴盛，小米在产品营销方面彻底摒弃了过去粗放的广告营销，而是专注于与粉丝间的直接互动，通过爆米花、小米发布会等线上线下的全方位互动实现口碑传播，从而建立品牌效应。雷军曾骄傲地说："小米的营销费用是0，而华为的营销费用是2亿美金。单从这里节省出来的资金，便可以让小米对用户给予更多的福利回馈了。"

哈佛大学终身教授莱克顿·克里斯坦森在其颠覆式创新理论中指出，每一波重构，都是对被重构行业的颠覆。而小米的成功也恰恰证明，一旦我们能够对某一行业，哪怕只是对某一行业的某一部分成功重构，我们就将有很大的机会取代行业的老大。

O2O把创业的广度扩展到了三百六十行，而在未来，随着移动互联网和非互联网融合的进一步加深，重构需求的创新模式势必会创造出更多的价值变量。彼时，甚至不会再有传统企业和互联网企业的区别，因为，所有行业都是"互联网+"的行业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

需求不是等来的，而是创造的

1975年，比尔·盖茨从哈佛主动辍学创建了微软公司，而后，全球最大的电脑软件提供商就此诞生；1997年，斯蒂夫·乔布斯重回苹果，研发了牢牢统治着世界手机领域的苹果手机；1999年，马云放弃了为外贸部做网站的机会创建了阿里巴巴，15年后，阿里巴巴成为仅次于谷歌的全球第二大互联网公司。

很多人都将盖茨、乔布斯以及马云的成功归结为顺应时势，抓住了时代的机遇。而事实上，他们的胜利不仅是因为其抓住了市场的需求，更重要的是，他们在抓住需求的同时，更加注重创造需求。

微软的一大宗旨就是，以人为本，创造城市的新未来，并且在坚持用户导向的基础上，不断开发新产品，引领客户的需求；同样地，苹果也是不断提升用户对品牌调性的追求，在坚持做爆品的基础上适应时代发展的需求，持续推出APPle Watch等新潮产品；阿里巴巴自然不必多言，无论是支付宝、阿里小贷，还是菜鸟物流，都在一定程度上称得上是阿里自身拓展供需链的尝试。

以淘宝为例。淘宝是电子商务时代互联网企业创造需求的典型代表。它砍掉了传统零售业想卖东西给别人就必须先有实体店面这一环节，直接为无力支付高额店面租金以及人工成本的中小企业提供了一个免费的销售平台，一下子便将后者的需求从寻找实体店铺切换到了入驻阿里巴巴平台上来。而且，即便是一些在线下经营得比较成功的用户，也可以在不放弃实体店的基础上入驻淘宝，进行线上线下双渠道销售，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

淘宝可谓给用户提供了更多的选择机会。

传统零售业最需要的是流量和传播，但其痛点恰恰在于实体店面的覆盖范围有限，超过购买半径后便难以达到有效的销售目标了，若是实行连锁，则成本无疑会增加很多。另外，实体店的面积毕竟有限，产品越多，所需的空间越大，打理起来越困难，这也是传统零售业难以解决的难题之一。

然而，淘宝却轻而易举地解决了这些问题，店家可以在虚拟店铺中展示任何产品，并且将产品卖到物流所能到达的任何地方，而且，繁多的产品也保证了用户需求可以得到充分满足。

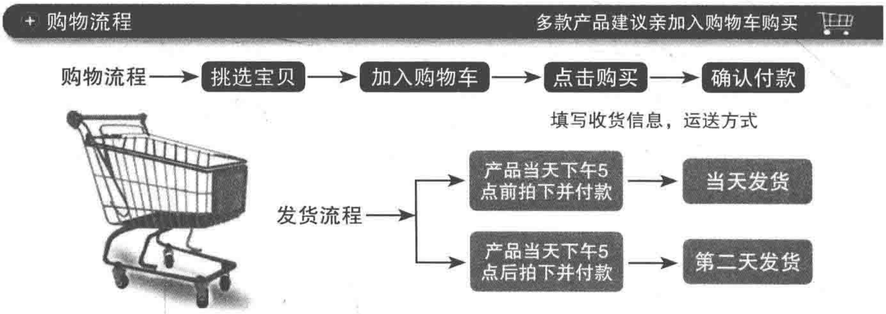

图4-3 淘宝购物流程（摘自昵图网）

这样的优势，再辅之以淘宝免费开店的实惠政策，正是淘宝网迅速崛起的原因所在，也是阿里巴巴逆袭的重要依仗。

其实，O2O时代，企业对于需求的重构更是尤为重要。O2O企业要想从“0”到“1”，在市场站稳脚跟，并实现快速发展，创业者就必须开动脑筋，努力寻找市场的空白点，从而构筑新需求。

在当下的中国，特别是北京，无论是中餐还是西餐市场都已经趋向饱和，餐饮行业内部的竞争主要集中于菜品口味、装修环境和价位等。如何才能使自己的餐厅在这些竞争中脱颖而出呢？雕爷孟醒的想法是不做下一家传统餐饮，而是打造出一个全新的、空白的，市场上仅此一家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的餐厅。

在孟醒看来，如果能够找到一个品类，大众对其很模糊也很新奇，那么就很有可能做出一个全新的品牌，创造出一个全新的需求和盈利爆点，并获得几年，甚至十几年的发展机会。

那么，如何为牛腩这个广大食客并不陌生的食品创造出一个空白点呢？孟醒的方法是：将传统的牛腩打造成“轻奢餐”，让食客花略高于快餐的价格，享受奢餐厅的一流服务。由此，雕爷牛腩成为中国第一家轻奢餐厅，一开业就赢得了广大食客们的追捧。

假想一下，孟醒如果只是简单地打造一家传统的牛腩餐厅，那么，可以预见，就算这家餐厅的菜品口味、装修以及价格再有吸引力，也只是苦苦挣扎在同其他传统餐饮企业的竞争之中。

可是，通过对新的市场需求的创造，雕爷牛腩却以轻奢餐开辟了一种全新的餐饮模式，创造了一种竞争优势，这也是其除了明星传播、体验打造之外的第三大成功要诀。

事实上，在风云变幻的O2O时代，真正能够被企业准确把握住而不会错过的需求，都是企业自身创造出来的，而不是等来的。一味地、单纯地等待机会，只会让企业丧失在竞争中的主动性，最后走向失败。

开心网成立于2008年3月，是国内第一家以办公室白领用户群体为主的O2O社交网站。截至2012年4月，其注册用户便已经突破了1.3亿。这样一家极具潜力的公司，却被前雅虎中国总裁谢文评价为“一开始就走错了”“开心不起来的”的失败者。

诚如谢文所说，开心网从一开始就错了。开心网近两年发展停滞不前的原因主要有两个：一个是没有抓住用户的需求变迁，另一个是没有适时进行产业链的重构。

开心网被誉为“恶搞型社交娱乐网站”，其主打产品为偷车位、卖

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

奴隶和偷菜，是依赖应用而带动用户，而非创造用户难以割舍的刚性需求，这就导致了当用户黏性更强的腾讯开发出同类产品后，大量的用户转移到了QQ空间之中。而在开放战略上，由于创始人程炳皓的犹豫不决，开心网也迟迟无法引入第三方应用，直到2010年5月开心网才允许第三方应用接入。用户需求不能得到充分满足，自然便会流向别处。用户的增长缓慢和快速流失，更为开心网的产业链重构设置了重重障碍，这也注定了开心网无法成为中国的Facebook。

开心网不能成为中国的Facebook，这并不是中国和美国不同的市场环境造成的，而是由两家公司对待新需求的不同态度决定的。

Facebook做的是通用平台深入发掘客户需求，然后根据需求来创造应用，重构平台，所以能够取得成功。遗憾的是，开心网从始至终都没有领悟创造需求的重要性，只是基于已有功能来圈定用户，而这也正是大多数O2O创业者在企业运营中经常会出现的一项重大错误。

一定要明确一点，互联网时代，用户最不缺的就是选择的机会，倘若你以一种“施舍”的姿态去面对用户，试图通过那些自以为可以满足用户的应用去锁定用户，那么，结局一定是不乐观的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

颠覆传统，对需求进行深度探索

重构需求是一种从0到1的创新方式，更是一种颠覆路径。这种颠覆要求O2O创业者必须对过去的市场和需求进行深度的探索与发掘，从而找到那些从未存在，或是一直存在却并未被竞争者发掘的机遇。

在移动互联网的大势之下，O2O要想实现从0到1的需求突破，继而创造出新的赢利爆点，通常可以从以下两个方面着手：

首先，换个角度看世界，发现一直存在的深度需求。

法国雕塑家奥古斯特·罗丹曾说："世界上并不缺少美，而是缺少发现美的眼睛。"商业环境中，用户的某些需求就像罗丹口中的"美"，从来都存在，却常常被人们忽略，很少有人能够发现这些需求，并化为己用。

当然，这些始终存在的需求一旦被有效地利用起来，便也就意味着无尽的财富。美国《创投时报》上被评为"最性感CEO"的索菲亚·阿莫鲁索的成功，恰恰证明了这一点。

索菲亚·阿莫鲁索出生于1984年，是个纯粹的"80后"，在耶稣受难日（4月20日）出生的她，似乎注定了要与众不同。在索菲亚读四年级时，老师断定她有注意力不足多动症的毛病，并且认为她"注定不是一个好孩子"。

1999年，索菲亚找到了她的第一份兼职工作，在赛百味制作BLT三明治，不料却因此患上了强迫症。两年后，父母的离婚给她造成了极大的打击，使她过上了"垃圾搜寻"和小偷小摸的生活。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2003年，索菲亚因在商店行窃被警方拘留，此后，她决定不再行窃，并开始重新寻找工作。三年后，得了疝气的她在一所艺术学校找到了一份检查身份证明的工作，并开了一家名叫“Nasty Gal Vintage”的网店。

截至2014年，这家在eBay上销售古着服装的网店已经拥有超过350名雇员，营业额高达数亿美元。

作为一个“神经病”女孩儿，索菲亚的网店能够一飞冲天，和她独特的经营哲学和运营方式有着密不可分的关系。Nasty Gal销售服装，靠的不是服装风格，而是全新的服装销售方式。

索菲亚和她的团队收集各种古着衣物，通过重新搭配后以3~5倍的价格销售出去，由于此前市场上并不存在这样的如此有针对性的公司。所以，Nasty Gal公司一下子就将一直存在的复古时装市场挖掘了出来。并且使其在一个超过三分之一的服装都需要打折销售的市场中，用很少的广告，并且以几乎不打折的方式，销售了其库存93%以上的服装，即便与亚马逊等其他零售巨头相比，Nasty Gal这样的营销占比也毫不逊色。

可以说，索菲亚·阿莫鲁索的成功，正是源于其能够以一种不同的方式看待世界。只有这样，我们才能发现别人始终未曾发现的固有需求和潜在商机。

其次，以本质需求为基础，勇于进行破坏式创新的尝试。

莱克顿·克里斯坦森早在1997年便提出了“破坏式创新”这一创新思维，并先后出版了《创新者的窘境》和《创新者的解决方案》两本著作加以论证。事实上，破坏式创新同样是寻找O2O市场需求时的一种有效手段。

就本质而言，O2O重构需求的颠覆式创新的出发点应该是满足用户的最本质需求，而非表象。比如，用户在网上搜寻湘菜饭店的信息，关于地点、名称、打烊时间等信息其实都是表象的，找到最高性价比，且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

符合自己口味的饭店才是本质需求。

2012年2月，为了给中国顾客提供更加便捷有效的消费指导和体验服务，星巴克首次在中国大陆推出了星巴克中国官方手机APP，帮助用户在第一时间获得星巴克的相关信息，并且再次成功地拉近了与中国顾客的感情联系。

事实上，星巴克的O2O之旅比90%以上的中国餐饮企业都要更早。早在2009年9月，星巴克便开始了对用户本质需求的深度探索，并正式上线了其第一个客户端“My Starbucks”。

通过该客户端，用户可以更快捷地查询到附近的星巴克店铺，以及店中菜单和饮品的相关信息，不仅可以节省查询和寻找星巴克店铺的时间，APP中一些关于星巴克的介绍，还可以让不懂星巴克的用户避免点餐时的尴尬，极大地满足了节奏感极强的白领阶层的需要。

随着手机APP推广的不断深入，星巴克经营者还发现，用户对移动支付的需求十分迫切，相比于现金交易，用户更喜欢在移动端完成付款过程。于是，2011年，星巴克又将移动支付功能融入APP之中，在全球9 000多家星巴克店的收银处，顾客都可以通过扫描二维条码进行支付。

2011年4月，为了适应用户随时随地的订餐需求，星巴克又创造性地推出了Mobile Pour服务。如果你走在路上，突然想喝咖啡，那么只需要打开APP，允许星巴克知道你的位置，并且点好你想要的咖啡，然后继续走路，星巴克就会在最短的时间内将咖啡送到你的面前。

截至2014年12月，星巴克在全球范围内，已经有65%以上的店面实现了每平方英里①范围内安排两名专职咖啡配送员的LBS（定位服务）。而星巴克APP仅在中国便拥有超过1 000万的活跃用户，每周APP

① 1英里≈1 609米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的下载量约在10万以上。

IT界名人李开复曾评价星巴克说："大多数企业微博和APP的通病就是把传统世界的一切做个大搬家，而完全忽视了用户的本质需要，星巴克则不同，它是以用户需求为主角，让商业诉求扮演配角，所以它才能如此成功。"

对于当下的O2O创业者而言，找到客户的本质需求，然后围绕着用户的本质需求进行创新和深耕，同样意味着成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五章　聚焦痛点

正如雷军说，用户的痛点就是企业的价值点。每一个痛点的背后都是商机和潜力，谁能在O2O实践中挖掘并有效解决用户的痛点，谁就能赢得用户的支持，从而赢得市场。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

每个痛点的背后都是一个机会

作为互联网思维中最常见且见效最快的商业创新思维之一，近年来，痛点思维被业界人士屡屡提及，从B2C的电子商务时代到O2O时代，痛点不但代表着消费者难以言喻的“伤”，同时也代表着难得的机会，甚至可以说，每一个痛点的背后，都是一个巨大的商机。

所谓痛点，顾名思义，就是让人疼痛的点。对于品牌和企业而言，就是当用户在使用产品或接受服务的时候，不满意的、会抱怨的、让用户感到心痛的接触点。比如，吃鲈鱼要排队，春节回家的火车票要“抢”，国产的智能机总会绑定一堆无法卸载的鸡肋应用，等等。

从心理学角度讲，痛点是催生机体活动的动力和源泉。也就是说，谁能挖掘出用户的痛点，谁就掌握了用户的需求方向，从而把握机会，获得成功。对于广大O2O创业者而言，抓住一个准确的用户痛点，并努力帮助用户治愈这个痛点，便意味着成功的可能。

2014年12月9日，区域化在线生活购物平台“宅米”正式上线，这个由6个“90后”在校生创办的O2O网站，成立不到3个月，便获得了数百万的天使投资，两个月融资三轮。到2015年5月初，更是完成了由分期乐和贝塔斯曼亚洲投资基金领投的千万美元A+轮战略融资。

一个送餐的O2O凭什么这么火？事实上，如果你知道宅米的服务导向，便不会有此疑问了。作为宅米创始人之一的戴文博解释说：“以前我们用‘饿了么’订餐，可是，它的外卖快递只能送到楼下，而我们当中很多人甚至连下楼取餐都觉得麻烦。有一天，我们忽然意识到，现在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

的学生都像我们这么'懒'，这或许是个机会。"

于是，戴文博和几个志同道合的小伙伴决定创建宅米，把所有线下的东西都搬到线上，专门解决大学生"懒得动"这一痛点。使用宅米，用户下单后5分钟之内，足不出户即刻坐享送货上门，物流全部由宅米的"蜘蛛侠"物流团队完成。宅米推出的是速度快，且真正意义上的送货上门，而非到楼下或是电梯口。

宅米服务的最高标准只有一个，即"用户懒，我们就帮用户将懒进行到底"。围绕用户"懒"的特性，宅米还专门开创了包括自营30分钟"蜘蛛侠"超市、楼长代理5分钟夜猫超市，以及周边商户入驻等子项目。

图5-1　宅米的夜猫超市

可以说，宅米真正做到了深耕于用户痛点（懒得出门，而外卖公司又难以真正送货到家），让用户不再痛。而这也正是其能够在美团、大众点评、饿了么等强劲的竞争对手面前存活下来的关键。

其实，不仅仅是懒惰这一个痛点，对O2O创业者而言，任何一个痛点都意味着商机！比如，行人不想向陌生人问路，于是有了百度地图；半夜生病不想出去买药，于是有了叮当快药；不知道怎样找到放心的阿姨，于是有了阿姨帮和e家洁……在汽车服务领域，人人车同样是一个基于二手车交易痛点而诞生的新生代O2O企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一直以来，国内二手车买卖都是一件很痛苦的事情，甚至可以用“糟糕透顶”来形容。车主开着车到市场卖车，经常会被收车的人拦着不让走，而去买车的用户又经常遭到冷淡对待，没人搭理，有时候好不容易遇到了中意的车，却连摸都不让摸一下，更别提试驾了。

作为一个汽车爱好者，人人车创始人李健在发现这一问题之后，对二手车市场乱象横生的市场现状做出了分析。他认为，之所以会如此之“乱”，根源就在于国内二手车交易没能形成一个诚信机制。车主为了让自己的车卖得更好，谎报使用年限和行驶里程；经销商为了获取丰厚的利润，在车主和买家之间赚取高额差价。

于是，李健决心创办人人车平台，让用户获得最真实的一手信息，让交易透明化，谁都别想“黑”钱，谁都能够避免被“蒙”。

图5-2　人人车的“痛点”宣传

为了更好地完成诚信机制建设，李健将人人车的服务过程分成了三个阶段，即“收车、买车、售后”。在收车环节，人人车会派一名专业的评估师到车主家里或工作的地方现场检车，确保车是没问题的，并把车中所有可能有隐患、有破损的地方记录下来。在第二步的收车环节，人人车则会找到相应感兴趣的买家，由销售带着买家到卖家的面前看车，三方共同完成交易。交易达成后，服务进入到第三个环节，卖方直

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接打钱给车主，人人车则仅收取车价的3%作为服务费，并且为刚刚完成交易的汽车提供包括“一年两万公里[①]的质保”“14天退车”，以及“在整个联盟体系里面七折的维修保养”等增值服务。

截至2014年12月，人人车已经得到了雷军顺位资本领投的高达2 000万美元的融资，其未来前景被业内一致看好。作为一家富有革命性勇气的O2O公司，人人车不依靠垄断、不依赖抄袭，更不搞恶意竞争，仅仅是在发掘用户痛点，并且直指核心地解决痛点，用透明的、公开的、更简单直白的产品与服务让用户“爽”。

其实，无论是基于线上服务的宅米也好，还是基于传统二手车交易的人人车也罢，不管什么样的企业、什么类型的产品，甚至与O2O模式毫无关系也好，创业者都需要从用户的痛点入手，以解决痛点为产品设计思路。因为，痛点代表的往往是真实存在的行业问题，而在其背后常常隐藏着有价值的诉求。

---

① 1公里=1千米。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住痛点，基于痛点打造利益爆点

O2O给传统经济，甚至给风华正茂的互联网经济也都带来了前所未有的想象空间。社区服务、上门美业、餐饮外卖、旅游出行，各行各业无不在O2O的推动下面临着创新、转型与颠覆的变化。创新也好，转型与颠覆也罢，所有变化所要参考的要素中，痛点都是不可或缺的重要一环。

事实上，用户的痛点对企业发展的重要性无须多说，用户通常只会表达自己的不满和愿望，这种不满与愿望是多种多样的，对于企业来说，只有透过用户的不满和抱怨，分析出最大的痛点，并且找到隐藏在痛点背后的价值变量，才能打造出利益爆点。

众所周知，小龙虾肉味鲜美，是一种备受食客喜爱的食材。然而，由于其杂食习性，小龙虾体内的有害物质相当高，这就导致了一些“吃货”既想吃美味，又担心健康，十分纠结。

一些商家认为，“小龙虾很脏，吃了对身体不好”这是一个痛点，于是花大价钱和大精力去寻找生长环境十分干净的小龙虾，并以此作为核心卖点。最终，这些商家虽然有所盈利，却并没有想象中那么大。

2009年，成都诞生了一家名为“豪虾传”的饭店。豪虾传一出现，便风靡全城，甚至创下了一个月连开9家分店的火爆纪录。在麻辣小龙虾饭店遍地都是的成都，豪虾传不仅发掘了“健康虾”这一痛点，更是在麻和辣上做足了文章。

豪虾传创始人认为，“对于消费小龙虾的用户来说，小龙虾不干净

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是二级痛点，又麻又辣的重口味才是一级痛点。即使小龙虾不那么干净，但只要味道好，食客们仍会光顾，而豪虾传的小龙虾既干净又够味儿。就算吃遍整个成都，用户也找不出第二个这么麻辣爽口的品牌了”。

截至2015年3月，豪虾传已经将店面开到了全国十余个一、二线城市，更是在大众点评网、嘀嗒团等O2O餐饮网站上做得风生水起。豪虾传的成功提醒着广大企业和创业者，虽说每个痛点的背后都有着一定的机会，但商机也是有大有小的。

所以，广大O2O创业者在寻找痛点时尤其要注意抓住用户的第一痛点，也就是最核心的、最深刻的痛点，在此基础上做出创新和突破，才可以赢得市场。

2015年4月21日，由著名足球解说员黄健翔、荷兰国家队现役队长斯内德以及互联网人士白强联合创业的“动吧体育”正式推出了首期O2O产品“动吧足球”，并且开启了“1元体验少儿足球启蒙，免费培训足球教师”的战略。

关于创建动吧体育的初衷，黄健翔这样解释：“我做了20多年的体育媒体工作，自己也是个业余的体育爱好者，生活中，我经常发现这样一个情况：当我们想运动、想锻炼的时候，却没有地方可以满足需求。”

在黄健翔看来，中国有近14亿人口，几乎每个人都有一定的运动需求，然而，中国体育产业的规模只有1万亿，其中1/2以上都是卖运动鞋卖出来的。也就是说，在过去的很长一段时间里，我国的体育市场严重发育不良，人们的运动需求很难得到充分满足，这是个痛点，更是个机遇。

所以，黄健翔创办了动吧体育这个体育O2O平台，一方面解决国人找不到教练、找不到运动场以及找不到体育器材等问题，另一方面，也

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为现有的大量就业困难的体育院校的毕业学生提供了更多的就业机会和岗位。

通过对既有痛点的准确挖掘，动吧体育在上线短短三个月的时间内，便实现了对各类体育资源的充分整合，已经能够为用户提供超过40项体育服务，并满足用户的运动社交需求。它的出现，也改变了目前市场上体育服务企业割据化严重、正式体育资源稀缺、民间体育资源凌乱的现状。在不久的将来，动吧体育甚至极有可能成为解决中国校园体育和青少年体育难题的领军者。

动吧体育针对市场痛点谋求长期发展的战略战术也得到了业界内外的一致认可。黄健翔在初创动吧体育的时候，便得到了550万的融资。而后，随着动吧体育的用户连续突破1万、10万以及100万大关，动吧体育的市场价值也越来越高，甚至有人称其为体育界的Uber和Amazon。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

试水O2O，解决痛点需要掌握逻辑

有痛点的地方才有商机，但能够发现痛点只是O2O创业的开始，只有牢牢抓住用户的痛点，并最终解决了痛点的企业，才能拥有良好的发展前景。就像哲人柏拉图所说，发现问题并不意味着你能够顺利解决，找到解决问题的逻辑，你才算是登上了通向成功的木舟。

在挖掘用户需求，抓住并解决用户的痛点方面，O2O行业的佼佼者很多，比如解决用户个性化需求的极客美家，解决职场社交痛点的脉脉，解决创业者资金痛点的众筹网，等等。而业界公认的、对于攻克用户的痛点似乎最清晰的O2O项目则是由传统洗衣行业龙头荣昌集团投资的e袋洗。

现任e袋洗CEO的陆文勇在2013年离开百度，选择在洗衣行业进行O2O创业。当时，他找到了有着20多年洗衣行业经验的荣昌集团董事长张荣耀，两人一拍即合。

张荣耀和陆文勇都认为，在移动互联网时代，不能简单做一个互联网产品，而是要彻底转型。因此，两人一致决定全力打造e袋洗这样一个“全国首家在线洗衣平台”，来化解传统洗衣行业的诸多痛点。

行业痛点之首：传统洗衣行业的痛点之一是价格贵。因为传统线下洗衣门店的门店房租、人员、设备成本太高，而移动互联网公司则不需要这么多店，e袋洗就可以通过线上方式完成订单集合。

行业痛点之次：传统干洗店无法上门取送。不是每个用户都能就近找到洗衣店，而且洗衣店的营业时间恰恰也是用户的工作时间。对此，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陆文勇解释e袋洗的解决方式时说："我们通过手机和小区众包方式，可以随时随地承接订单，10点到24点都有人做收单服务。"

行业痛点之三：传统干洗店无法实现流程跟踪。e袋洗可以让用户直接从手机上（包括微信和APP）查到衣服被送到了哪家店去洗，什么时候能送回来。如果用户希望延迟或在固定时间送，也可以随时通知平台方。

行业痛点之四：服务体验感低下。为了提供更强的服务体验，e袋洗在对接刚需之外，还提供了不少附加服务。比如按袋计费，每袋99元；一分钟内完成衣物交接，不当面检查衣物，袋子直接封签等。e袋洗推广内容如图5-3所示。

图5-3 e袋洗推广内容

从2013年11月28日正式上线算起，e袋洗诞生也有近两年的时间了。坦诚地讲，这一年多的时间里，e袋洗并没有做过什么大规模的营销宣传，最典型的营销手段也不外乎"派送炸鸡和啤酒""为奶茶妹妹免单"等借势营销而已，然而，其日订单量却已默默地突破了10万单，不仅创造了洗衣行业史上的新纪录，也使e袋洗成为O2O垂直平台中首个日单量突破10万单的企业。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以说，e袋洗的成功，源自其利用互联网技术打破原有业务中的信息不对称环节，从而实现了效率重建。也可以说，是因为其充分解决了用户的痛点，从而推动和重构了新的用户需求的诞生。

然而，无论从哪个角度讲，我们都必须意识到一点，那就是，解决痛点必须遵循一定的逻辑。拥有了逻辑之后，即便还没有达到解决痛点的步骤，而只是单纯地将之运用到发掘痛点上，获益也将是极大的。而通常情况下，解决痛点需要遵循以下几点逻辑：

首先，简单，简单，再简单。

以家装O2O为例，家装产品消费是消费者家庭消费中最复杂的，从设计到选材，再到施工、安装，以及售后，整个过程既烦琐又漫长，还有极强的专业性，用户往往费尽精力和财力，最后收获的却是难以满意的结果。

这样的痛点就决定了O2O必须是简单的。要让时间缩短，让效率提升，让质量更高，让用户不再为此而操心，让一切变得简单起来。而这一逻辑，同互联网的简洁思维也是遥相呼应、彼此印证的。

其次，让交易信息足够透明。

对目前大多数行业而言，商家与用户的信息都是严重不对称的，食客不了解鸡鸭鱼肉的质量标准，手机用户不清楚元件的进货渠道和费用。诸如此类问题，在传统时代很少有人关心，而在强烈要求信息透明化的互联网时代，企业继续让产品信息隐藏在重重迷雾之中，显然是有违社会发展规律的。

再次，坚持个性化的标准化。

个性化的标准化，这一逻辑乍听起来似乎十分拗口，却是O2O企业解决用户痛点的一大绝招。诚如元曲名家邓玉宾在《中吕·粉蝶儿》中所写的：“羊羹虽美，众口难调。”很多创业者都知道所谓解决用户痛点就是解决用户的终极需求，可是，受到个性化影响，不可能所有人的终极需求（痛点）都是一样的。所以，必须在尊重个性化的基础上，坚

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

持标准化。

以海尔为例。为了跟上全行业O2O的步伐，海尔在2014年推出了集成家装品牌“有住网”。有住网作为互联网家装平台，旗下主营两大产品：一个是针对企业的“ideahome”，一个是针对独立用户的“百变加”。其中百变加提出的一个思路即“像做冰箱一样做装修”，基于“轻装修、重装饰”做装修。简单地说，就是在硬装修上坚持标准化，通过软装饰品来实现用户的个性化需求。

最后，构建良好的场景体验。

随着移动互联网的发展和LBS（位置服务）的应用，场景在O2O运营中的作用正在变得越来越大。而事实上，传统企业和单纯的互联网企业之所以要向O2O转型，一方面是为了拓宽流量入口，另一方面则是基于场景体验。很多用户正是因为传统企业缺乏方便的线上体验，互联网企业缺乏更加真实的线下体验，所以才会在消费中迟疑不决。因此，体验痛点也是用户最常见的痛点之一。企业在解决痛点的过程中，如果能够构建一个顺畅的、完美的体验场景，其成功的概率势必会有所提升。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓核心痛点，避深坑，步步为营

培根说："谨慎毫无用处，除非再加上果断。"席勒说："谨小慎微难成大事。"威·布莱克则说："'谨慎'是个富有而丑陋的老处女，只有'无能'才向她求爱。"似乎每个成功者都不看好"谨小慎微"这一品格。然而，在这里我却不得不说，O2O创业者在针对痛点进行创业和创新时，必须学会谨慎对待每一个痛点，因为痛点在代表商机的同时，也可能是一个深深的陷阱。

一般来说，O2O企业和创业者在寻找用户核心痛点的时候往往会遇到以下几个陷阱：

第一，只要是痛点就都可以深耕。

这是O2O痛点创新中最容易犯的错，其实这是应该规避的。就如本章第二节中强调的，用户的痛点有大有小，其所代表的利益回报自然也不相同，深耕一些小的痛点，不但会影响短期收益，更会影响企业把握时代的机会，继而落后于竞争对手。

第二，脱离用户，自以为是。

创业者绝不能认为某个痛点一定会引爆市场就盲目地去做。在寻找核心痛点时，很多创业者会潜意识地选择从自身的角度出发，或者一味地遵循专家的建议，而不是真正聆听用户的想法。O2O创业者必须意识到，企业的产品最终是要面向用户的，因此，必须站在用户的角度感同身受地寻找用户的痛点，要深入市场，充分分析用户的行为，找到最大的痛点，然后奋力一击。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第三，核心痛点与种子用户偏离。

O2O创业者在找到核心痛点后，接下来需要做的便是针对痛点开发产品，并且寻找种子用户。在这一过程中，产品的特性很容易因种子用户的选择不当而发生变化，从而导致产品的最终功能没有做到“治愈”大众用户的终极痛点，产品和品牌也就很难实现突围了。

有人说，O2O最大的难点不在于资金，不在于资源，也不在于技术，而在于传统理念和互联网思维的冲撞，在于以上这些“深坑”。而创业者只有懂得规避深坑，趋利避害，才能为企业谋得一线生机。

规避O2O深坑、抓住用户核心痛点的方法主要有两种：一种是痛点放大法，一种是数据分析法。

所谓痛点放大法，就是想办法将用户原本不太在意的、隐藏的，或者并不是特别“疼”的痛点放大，让其忍受不了，然后再推出自己的产品，最终解决用户的这种痛点。事实上，放大痛点的方法等同于对用户核心痛点的再造，是一种比较容易着手，并且不易“跑偏”的常规战术。

放大痛点的典型案例有两个：一个是小米，一个是阿姨帮。

众所周知，小米手机的定位是“发烧”，在小米之前，这种手机是一些职业手机玩家或者游戏玩家追求的。小米先推出MIUI系统，将发烧友的规模扩大，同时对Android系统的一些小细节进行改进和完善，然后通过大规模的营销使这些用户对Android系统和现有手机本来忽略的不满迅速放大，并且使其成为用户无法忍受的痛点，随后趁机推出小米手机，满足了用户对性能、价位的诸多期望，从而成功创造并利用了核心痛点。

作为家政O2O的典型代表，阿姨帮也是痛点放大战术的“善射者”。传统家政行业在面临O2O冲击之前便存在几大问题，比如阿姨素质参差不齐，服务标准无法统一，中介公司提成太高，等等。阿姨帮

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在宣传期一下子将这些问题摆在了明面上，几乎一瞬间便让用户意识到自己花钱买来的服务“不到位”，让阿姨们意识到自己的血汗钱被中介“黑”了那么多，并且让用户和阿姨们同时意识到，原来下载一个“阿姨帮”的APP就能够帮助他们解决这些问题。

与放大痛点不同，数据分析法是在不改变用户既有痛点的基础上，通过数据对用户的感性判断和感性偏好进行分析，最终化为定量，导出当下市场，甚至未来市场的核心痛点，并以此指导O2O创业者进行运营决策，提升用户体验，创造最终价值。

自2010年以后，互联网金融持续升温，在一个又一个新近崛起的互联网金融产品不断吸引用户关注的同时，个人信用、交易安全等问题也成为用户关注的重点。毫无疑问，谁能帮用户解决这些安全问题，谁便能够俘虏用户的芳心，从而获得市场。

对此，深耕互联网金融业已十年有余的腾讯采用的方法便是：借力大数据，解决小问题。2015年4月29日，腾讯旗下全资子公司腾讯征信宣布进一步完善数据体系，建立QQ、微信用户信用报告。

5月5日，腾讯征信总经理吴丹表示：“腾讯将利用平台上8亿活跃用户的数据，和15年运营积累下的反欺诈经验，为个人用户和金融机构用户提供个人征信报告、反欺诈技术等帮助，给予用户更好的金融服务，帮助用户最大限度地降低运营风险。”

目前，央行征信系统仅仅覆盖了3亿人，而那些尚未被央行征信系统覆盖的人群正是互联网金融所要服务的重点对象。这些用户虽然没有央行的征信记录，却在腾讯旗下的各种产品上留下了包括社交、支付、浏览等在内的丰富的数据信息，腾讯征信完全可以利用数据作为维度，深度分析用户的金融行为。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

通过对大数据的利用，腾讯征信建立了极科学的信用评价体系，为平台上的个人用户提供了可靠的信用证明。与此同时，也为腾讯平台上的金融机构筛选了大量可靠的用户，实现了二者之间的完美契合。

可以说，同金融O2O一样，未来所有行业的O2O都将是不可避免的，因此，我们必须学会利用大数据击碎行业痛点，从而在行业竞争中抢占更多的用户和市场，完成O2O创新道路上的奇袭。

当然，无论采用痛点放大的方式，还是数据分析的方式，准确把握用户的核心需求是一个十分复杂且极具技巧性的事情，在对用户核心痛点展开深耕的过程中，还要结合企业和市场的实际情况，具体问题具体分析才行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第六章 众包协作

作为一种全新的商业资源整合方式，不同于传统的外包模式，众包可以帮助企业聚集大量的外部资源，聚集众人的智慧和力量，为产品的研发和销售，乃至为企业的全面发展贡献出巨大力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

告别外包，开启众包时代

创业者必须明确一个概念，任何个体的力量终究是有限的，即便强如Google、微软、BAT，也不可能独立完成所有的商业行为。比如苹果，其产品的组装工作也并非由自己来完成，而是承包给了富士康，这是社会精细化分工的必然结果，也是互联网时代行业深度融合的基本走向。

在过去很长一段时间里，企业的将这种非核心业务委托给外部的专业公司，从而降低运营成本、提高品质的外包行为给自身，给合作者，也给整个行业的发展带来了更大的活力。

2015年4月，一家名为“宝尊”的电商服务公司向美国证券交易委员会提交了IPO申请。相信99%以上的读者此前都未听说过这一公司，而这家名不见经传的企业实际上就是一家外包公司。

近年来，随着我国电子商务的快速发展，许多知名品牌都把自己的店铺开到了网络上，而由于人才、技术匮乏等原因，他们又不擅长经营这些网店，便只好将这些旗舰店交由专门的代运营商来打理，宝尊就是这些代运营商中的佼佼者。

宝尊创始人仇文彬毕业于清华大学电子工程专业，并在2007年年初创立了宝尊，从第一个客服飞利浦开始，到2014年年底，宝尊的品牌合作伙伴已经多达93家。

在宝尊的众多合作伙伴中，涵盖了包括家电、家居、服装、电子产

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

品、化妆品、快消品、汽车、保险等多个不同领域的知名品牌，其中更是包括了许多我们所熟知的品牌，比如耐克、微软、哈根达斯等。

图6–1　宝尊合作的服饰品牌

宝尊的存在，为这些品牌企业提供了一种新的战略思想，令其可以更加专注地完成自己的主营业务，而这一过程，不会对企业互联网化进程有任何影响，既节省了这些品牌的运营成本，也为自身创造了经济效益。

根据宝尊的招股书显示，在2014年，宝尊的商品交易总额达到了42.489亿元，总净营收为15.844亿元。由此可见，在互联网经济中，宝尊这类外包公司是极具市场潜力的。

随着电子商务在中国的快速发展，越来越多的品牌开始试水电商渠道。而在转型过程之中，这些企业所面临的包括网站建设、运营、仓储、配送、售后服务，以及后台技术等在内的一系列的挑战，绝不是任何一个企业可以独立完成的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

正是这种客观存在的迫切需求，使宝尊这类代运营商应时而生，更使得外包模式在互联网经济之下风生水起。然而，随着移动互联网时代序幕的缓缓拉起，这种单纯的企业对企业的外包行为俨然已经无法满足移动互联网经济的全新要求，O2O时代，众包才是王道。

关于众包，百度词条给出的定义为：众包是指一个公司或机构把过去由员工执行的工作任务，以自由自愿的形式外包给非特定的（而且通常是大型的）大众网络的做法。

同外包相比，众包与其有着一定的相通性。首先，二者均扩大了企业的组织边界；其次，均更加有效地利用了公司的外部资源；再次，目的都是降低成本，提高效率；最后，二者也都是网络时代的产物。基于这些共同属性，众包比外包更胜一筹。或者说，众包是外包的升级。就像百度CEO李彦宏所说：“从外包到众包是互联网思维的一种进化。”确实如此。

外包只是停留在信息、物流等流程层面，是企业对企业的。而众包则涵盖产品设计、研发、营销等运营的各个方面，是企业面对大众的、具有极高灵活性的一种互动行为。另外，与外包相比，众包的成本更低，收益更高。

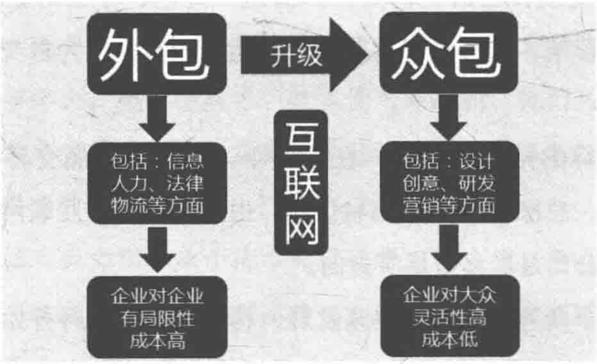

图6-2 外包与众包的对比

在全球化的背景下，互联网时代的用户对产品性能的把控越来越严

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

格，同时，人人都是自媒体、市场的支配者，每一个人都能以个体为单位参与到竞争与合作之中。因此，企业如果想更有效地利用外部资源，吸引更多的人对企业产生关注，就必须在外包的基础上，把更多的业务交给粉丝、用户和网民，集众人的智慧，发展一种一对多的众包关系。

事实上，在我们身边借助众包思维迅速成功的企业和产品比比皆是。

众所周知，小米是将众包思维运用得最好的互联网公司。

在产品设计方面，有10余万活跃粉丝为小米产品提供开发设计建议，在营销方面，每一条关于小米新品的微博和帖子都能得到至少上千次的转发和回复，而小米科技却无须对此支付任何费用。

小米的联合创始人黎万强认为，小米公司所做的一个至关重要的创新就是将MIUI系统的发布做成了持续性的活动。MIUI系统的发布时间在每周五的三点，因此，周五又被称作“橙色星期五”。这个传统已经雷打不动地坚持了四年，今天它依然深刻影响着小米产品的设计和完善。

除了小米之外，搜狗输入法也是凭借众包思维脱颖而出的。

搜狗输入法的众包分为两大块：一块是皮肤，一块是词库。所谓皮肤，通俗地讲，就是输入法的变换界面。凭借着用户的积极参与设计，搜狗输入法的皮肤已经超过了20 000种，目前，这个数字在持续增长中。另外，为了鼓励用户们更多地参与到皮肤设计中来，搜狗输入法还会定期组织“皮肤设计大赛”，为设计者提供展示才华的舞台。

在词库方面，搜狗将自身词库命名为细胞词库，现在有27 695个，全部为网友创建，这个数字同样也在持续增长之中。

反过来，这些由网友们自行创造的皮肤和丰富的词库所带来的亲切感和强烈的时效感，也使用户们更加喜爱这一产品。如今，搜狗输入法已经成为中国最主流的汉字拼音输入法之一，装机量甚至高达3.5亿以上。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小米和搜狗输入法的成功向我们证明，随着互联网技术和互联网经济的深入发展，越来越多的企业都在通过组织社会活动的方式让更多的用户参与到企业运作中来，让用户来设计并决定产品。而能够最大限度地降低成本，并且收获更高的体验满意度和用户黏性的众包正在成为一种崭新的商业模式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

抓住众包红利，重新定义成本

互联网改变的不仅是传统的经济结构，还有传统的媒体结构。广播、电视等传统媒体渐渐走向衰落，而以微博、微信等各种社交平台和软件为代表的自媒体的兴起，又转而对互联网经济产生了颠覆式的影响。

通过社交的方式，企业与用户之间的沟通前所未有地频繁，距离被前所未有地缩短，这使众包在移动互联网背景下不再是一种畅想，而变成了一种切实可行的创新法则和常规做法。

众包法则的核心在于通过互联网的控制，企业可以利用志愿员工（非雇佣员工）的创意和能力来完成某些业务，而这些志愿员工则从中获取物质酬劳或其他精神利益。通常，企业为此付出的代价要远低于支付员工工资，或者寻找外包企业。因此，众包这种能够重新定义成本的创新手段，正在被越来越多的O2O企业利用。

2015年5月12日，京东O2O产品——京东到家正是上线了“众包物流”新模式，并将该模式命名为“京东众包”。“京东众包”是对“京东到家”业务的延伸和扩充，其主旨在于：有效借助社会化运力，服务更多消费者。

“京东众包”通过微信向社会公开招募北京、上海的众包物流配送人员。只需要拥有一部智能手机、年满18周岁即可报名加入，男女不限、零门槛、时间自由，经培训后上岗，抢单配送完成后可以获得每单6元的奖励。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

报名通道打开后，短短3天之内，参与报名的人数便迅速达到2 000人，在报名者中，白领、大学生、无业网民、广场舞大妈都有涉及，其中甚至不乏收入可观的互联网工作者。

京东创始人刘强东这样畅想京东到家的未来："未来的京东到家将在强大的物流众包系统基础上，更进一步地利用大众的力量，不断地提升用户的服务体验。"

目前，由于O2O业务本身具有及时性特点，促使O2O企业不得不依靠不断提升物流速度来满足用户的急速送达体验。按照传统时代的做法，由于业务量具有不定性，为了保证业务量徒增时仍能有高的送达效率，企业必须具有足够的物流人员，但如此一来，当业务量陡减时，许多物流员工会闲置起来，从而造成成本浪费。

京东这种利用众包模式，借助社会化平台的配送力量来完成急速送达的模式可谓一举多得：一方面降低了企业成本，并且保证了物流速度；另一方面还充分调动了广场舞大妈等社会闲散人力资源，构建了一种京东到家、用户、空闲人员间3Win的稳定关系。

事实上，浅显地说，众包改变的是成本和利益的分配方式。更深层次地讲，众包改变的则是社会分工与企业格局。在众包模式下，产品的生产不再是企业内部的事，业务不再是全职员工的事，研发不再是闭门造车，营销更不再是对着消费者吆喝叫卖……

一切的一切，都随着全民参与而发生着潜移默化的改变。而顺应这种改变的好处就是，在投入成本更少的前提下，企业却可以获得想要的产品和业绩。

众所周知，中国的O2O模式源于美国，而事实上，众包模式也来源于美国。在2006年，美国的著名刊物《连线》杂志便提出了最早的众包概念。所以，在美国企业的O2O创新中，对众包法则的运用也开始得极早。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2011年成立于美国的技能分享网站Skillshare就是一个典型的众包学习平台。Skillshare与大多数教育初创公司的最大区别在于，在这里，学识和能力是最主要的，学历则被无限地弱化掉了。

举例来说，活跃在Skillshare网站上的授课老师并不局限于来自顶尖大学的博士或者专业教授，而是只要拥有某种专业技能和知识，任何人都可以成为讲师。另外，老师如果对其他课程有兴趣，也可以变成学生，进行学习。在这个平台上，依靠每一个参与者的支持与建设，任何人都能真正实现活到老学到老的愿望。

Skillshare平均每堂课的价格是20美元，这当中，平台只抽取15%的提成，剩余全部为开课老师所有。这样，一个教师一堂课最多可以获得1 000美元左右的可观收入，这对于那些拥有一技之长的人十分具有吸引力。平台开通仅仅两个月，便有600名会员注册为教师。时至今日，其教师更是已经达到10万有余，拥有注册用户8 000万。

Skillshare的成功之处在于依靠拥有专业知识和技能的大众群体，而非小众的高学历者，并且坚持运用了一个人人都能够参与其中的授课方式，让用户多了一重平台建设者的身份，以及一种更深层次的利益绑定，从而使他们更加积极地为网站服务，建设更好的技能和知识交流平台。

在这一过程中，Skillshare所付出的仅仅是最常规的运营成本，甚至不需要为老师支付任何报酬，不仅如此，这些平台上的注册老师，甚至还会出于为自身利益的考虑，免费帮助平台招揽更多用户。而这，就是众包的神奇魔力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以农家乐思维解放O2O

鉴于众包的独特魅力，越来越多的O2O企业都在试图将众包思维纳入产品生产和营销，以及更深层的企业运营中来。

纵观国内外，众包思维已经渗透到了O2O的各个领域，在国际市场，有提供众包服务平台Mechanical Turk的亚马逊、让用户参与广告设计的欧莱雅以及韩国著名的“群众媒体”OhMyNews；在国内，也不乏移动互联网时代众包招聘的创新者人人猎头、基于移动互联网的数据采集众包平台拍拍赚以及中国最大的任务众包平台微差事等创新型O2O企业。

那么，如何才能像以上行业的佼佼者一样，用好众包这一O2O创新方式呢？我们不妨借鉴一下农家乐的运营思维。

农家乐是近年来比较流行的一种新兴旅游休闲形式，是农村创业者向都市人群提供的一种回归自然，从而获得身心放松、愉悦精神的休闲旅游方式。

一般情况下，农家乐类型的饭庄都是坐落在山水之间，周边景色完全是田园风光，给客人一种回归自然的感觉。在饮食方面，一般也都是利用当地极具特色的农产品或者野味来配菜，甚至还提供炊具，供客人自己动手做饭，满足其体验需求。

由于地理位置偏僻，食材自足，所以农家乐的成本较低。这也在一定程度上决定了农家乐的消费价格并不高，而在低消费的情况下，食客却能够欣赏到自然风光，得到乡村体验，从而释放都市生活的精神压

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

力。这也使越来越多的城市人群开始爱上了这一餐饮形式。

事实上，用农家乐的好处无外乎两点：给予城市人风光休闲的空间也好，给予其田园体验也罢，强调的就是用户体验感；而给予城市人自己去菜园子摘菜的机会也好，为其提供用大铁锅炒菜做饭的机会也罢，强调的则是给用户以参与感。

在O2O创业过程中，要想用好众包思维，做到众包式创新，就必须学会坚持做好用户体验，增强用户参与感。这一逻辑其实再简单不过了，没有好的体验感，用户便不会心甘情愿地参与到企业运营中来，而没有用户的参与，企业自然也就失去了众包的对象。作为传统行业逆袭O2O的典型代表，海尔能够实现众包创新正是源于对用户体验感和参与感的塑造。

当众多传统家电还在按照原有的规格和模式生产着中规中矩的家电时，海尔集团率先打出了“我的冰箱我设计”的口号，不再一味地追求传统时代的标准化生产，而是集思广益，采用了更具用户参与感的众包式冰箱定制。

为了达到最大限度地调动用户参与感的目的，海尔根据各个地区用户的不同喜好打造满足其需求的冰箱。海尔集团运用互联网思维整合了全球的研发平台，在这个平台上，用户只要提出自己的个性化需求，就会自动形成一个研发需求，这些研发需求背后是强大的外部科研资源，以及对设计饱含兴趣的业余人士，他们会为冰箱设计提供出最全面的建议，供用户自行选择，这样就形成了从个性化需求到研发满足的闭环，使得海尔能够在第一时间满足用户的需求。

此外，海尔还专门成立了企业内部的创新产品孵化平台——海立方。在海立方，海尔的消费者族群可以与海尔内部的创新研发团队进行互动，向他们提出自己的意见和期望，甚至与研发团队一起设计能够改

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

善生活品质的创新产品。此外，海尔还拿出一部分资金向用户购买其关于家电产品的创意，从而进一步激发用户的参与热情。

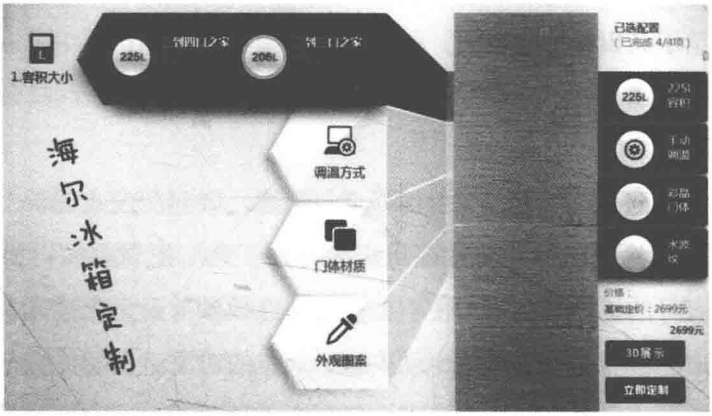

图6–3 海尔冰箱定制界面截图

海尔集团通过鼓励用户积极定制的方式，将用户拉进产品的设计与研发之中，最终生产出他们所期待的产品，先于格力、华为等传统企业一步，率先打造出一个用户乐于参与其中的开放型创新平台。这使得海尔在传统制造业纷纷触礁的互联网革命之中成功变成一个以互联网思维为主导，与用户合谋互利的创新企业。

其实，类似海尔这样以定制的方式增强用户体验感与参与感，从而降低众包门槛，提高众包效率的O2O企业还有很多，比如，服装领域的韩都衣舍、家装领域的土巴兔，等等。甚至连标致汽车也玩起了设计众包，连续举办标致设计大赛，发动人们一起设计梦想中的汽车。我们有理由相信，只要O2O创业者能够吃透农家乐思维，把参与感和体验感做透，那么聚集一干粉丝为产品做众包就绝不会是难事。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

众包不只是分工，还要分权

众包大致以三种类型为主，即资本众包、知识众包、劳动力众包。资本众包的主要体现形式是众筹；而知识众包则主要体现在产品设计、研发等方面；至于劳动力众包，最典型的方式便是传统的生产外包。

由于外包的这些形式大多集中反映了企业分工的社会化和多元化，所以，很多人便误以为众包仅仅是简单的、超越公司员工和公司体制的分工。而事实上，众包不仅是把企业和员工本身的工作分派给用户和粉丝，让他们成为帮助企业进步的力量，还要求企业运营人员要适当分权，让众包的参与者在付出的同时，享受到权力的乐趣和回报，从而形成持久的良性循环。

如今，越来越多的互联网企业不仅意识到众包创新的巨大潜力，也开始注意到农村市场的潜力丰富，大有可为。从O2O劳务众包入手的“村村乐”便是其中的佼佼者。

作为中国最大的专门为农民朋友服务的综合社区网站，村村乐也已成为目前国内最大的寻人分类信息交流平台。创建之初，村村乐在产品端只是一个面向农村的综合类门户网站，而在坚持以众包方式盘活农村闲置劳动力的过程中，村村乐做了一件有意思的事，也因此点石成金，由一个单纯的门户一跃变成了一个全国领先的农村O2O服务平台。

在运营中，村村乐工作人员发现，众包方式盘活农村闲置劳动力的想法虽然不错，但实际执行起来，村民的参与热情并不高，这其中的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个关键就是没有带头人。于是，村村乐决定执行“招募网络村官”计划，加入网站的所有村民都可以申请当村官，经村村乐审核评分后，最优者即可当上所在村的网络村官。

网络村官这一思路可谓画龙点睛，刚一提出便得到了广大村民的响应和支持，短短一年时间，村村乐便已经发展了20多万个村官。而在这些网络村官的帮助下，不管是拉新人入站，还是聚集村民做项目，或者组织劳动力，都进行得十分顺利。时至今日，网络村官俨然已经成为村村乐做农村线下业务不可或缺的落地点。而仅靠这些网络村官的帮助，村村乐的年营业收入便比原来多出了几千万。

村村乐总经理胡伟在总结其众包模式的成功时说：“农村人好面子，说起当村官这件事，大多数人都会跃跃欲试。”实际上，岂止是农村人好面子，任何人对权力都有一种天生的渴望。

人类对于权力的渴望自古有之，只不过表现在不同方面而已。有些人向往自由的权力，有些人陶醉于统领他人的权力，有些人则沉迷于支配金钱的权力，而无论是哪种权力，只要运用得当，都将是一种不错的催人向上的动力。

因此，在O2O运营过程中，创业者必须意识到，坚持众包模式，需要给予用户和粉丝的不仅仅是为企业谋发展的义务，还要给他们以相应的权力回报。如此一来，广大非企业员工才能更加积极地投入产品的打造与营销中来。关于这一点，阿里娱乐宝就是最好的例子。

2014年3月26日，阿里巴巴数字娱乐事业群发布了“娱乐宝”产品，网民只要出资100元即可投资热门影视剧作品。自娱乐宝推出以来，阿里巴巴已经累计投资了12部大电影，总投资3.3亿，票房回报则高达30亿。这12部电影中，每一部都有阿里用户通过娱乐宝参与其中。

在娱乐宝之前，依靠众筹方式拍电影的点子不是没有人想过。早

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在2008年，就有人策划通过“网络集资”为青年导演胡淑芬的戏剧电影《阿芬M.Fun》进行融资，然而却只募集到840股，筹到资金84 000元，不得不以失败而告终。

那么，阿里娱乐宝的成功之匙在哪里呢？原来，娱乐宝真正吸引用户参与其中的，还是权力的回馈。

有记者采访了一位娱乐宝用户，问其是否对投资收益饱含兴趣，对方回答说：“娱乐宝只支持每部电影投资100块钱而已，再高的回报率又能有多少呢？真正让我感兴趣的是，通过这个投资游戏，我能投资给自己喜欢的明星，赢得同偶像见面的机会。与朋友聊天时，也能作为一个不错的谈资。”

诚如这位用户所言，娱乐宝虽然可带来预期高达7%的年化收益，但它真正吸引人的地方却在于“投资人”所享有的多种娱乐权益。譬如，参与剧情设计、提供演员推荐、享受剧组探班、参与电影点映会、获取明星签名照、优先购买电影票、到拍摄地旅游，等等。

可以说，娱乐宝为广大粉丝们打造了一个前所未有的从投资影视拍摄，到通过关注创作动态与明星互动玩乐，再到上映后购票跟踪观影，最终既获得经济利益又获得精神满足的、全流程参与的、线上线下相结合的全新的娱乐生活方式。

那么，在众包做电影这一过程中，阿里娱乐宝通过给予参与者特权这一方式，换回来的又是什么呢？2015年，娱乐宝荣获《综艺报》2014年度创新产品大奖。据新华网提供的数据显示，娱乐宝平台上线仅仅48小时之内，在并没有做大量宣传的情况下，参与者便达到了24万人，其中，郭敬明导演的《小时代3》与《小时代4》预约投资人数高达18万。

事实证明，通过给予用户一定的权力，阿里影视不仅更加系统地掌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

握了用户的影视需求大数据，同时也吸引了用户关注更多的阿里系产品，真正做到了集众人之智，筹众人之力。

就像人们常说的那句俗话，天下没有免费的午餐，同样也不会有人白送午餐，要想顺利实现众包，还要给予参与者一定的利益回馈才行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第七章　爆品战略

通俗地讲，爆品即卖得很火、人气很高的商品。在O2O竞争中，谁能在同质化十分严重的市场中为自己的企业开发出一款让人惊艳的、独一无二的产品，谁就有机会引爆用户的消费热情。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O的产品方式正在打爆传统产业

O2O对行业的颠覆是前所未有的，从产品的设计研发到加工制作，再到营销出售以及售后服务，每一个运营环节都在发生着翻天覆地的变化。

与过去传统的多点开花的产品方式不同，O2O在互联网单品思维的基础上，进一步聚焦于一点——强调以爆品占领市场。

和跨界、垂直、众包等词一样，爆品也是一个能让我们听得耳根都磨出老茧的词汇。关于爆品的定义，更是老生常谈，乏善可陈。最简单直白的理解，就是能够将用户打动、将对手打倒、将市场打爆的产品。

在O2O产品营销过程中，爆品所扮演的通常是一个催化剂的角色，不少初创企业，都是凭借着爆品的力量来迅速催生品牌影响力的。

2012年6月，做了多年传统营销的章燎原决定转型创业。他加入了互联网大军，创立了“三只松鼠”公司，开始了以自有B2C坚果销售为核心业务的O2O创业。

凭借着多年的营销经验，章燎原在最初便为“三只松鼠”设计了一个完美的爆品战略，用碧根果这个爆品直击袋装坚果市场。

当时，国内坚果销售已经介入电子商务很长一段时间了，坚果的电商市场可以说是一片红海。但章燎原却看到了红海中的蓝海，即碧根果市场。

碧根果是美国山核桃的果实，又称“长寿果”，能补肾健脑，润肌肤、乌须发，且效果十分明显，而当时国内却几乎没有销售这一坚果的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

店家，其市场距离饱和还很远。所以，印有三只松鼠特殊包装的“够正宗、够便宜、够健康”的碧根果一经推出，甚至不需要做特殊宣传，便迅速成为一款吸引了无数食客的坚果爆品。

伴随着碧根果的成功，章燎原借助于在碧根果领域积累的初期口碑，顺势而上，继续做大碧根果，坚持碧根果的爆品战略，直到彻底成为国内碧根果市场第一霸主，才开始将战略目光转向其他领域。

2012年“双十一”，仅仅成立半年之久的三只松鼠在天猫单日的销售额便突破了800万元；2013年1月，在没有任何节日促动的情况下，三只松鼠单月业绩突破2 000万元，跃居坚果行业全网第一；2014年“双十一”，三只松鼠更是创下了1.02亿元的全球坚果销售纪录。

作为爆品策略下的成功者，三只松鼠更是行业变革的引领者，章燎原通过三只松鼠的实践向我们证明了打造爆品对于社会化营销的重要作用。事实上，不只是三只松鼠一个品牌，任何行业一旦出现了某一O2O爆品，都有可能瞬间打爆传统行业。

作为O2O领域的大咖，雕爷孟醒绝对是爆品战略的忠实信徒，从阿芙精油到雕爷牛腩，从薛蟠烤串到河狸家，孟醒的每一个价值数亿，甚至十几亿美金的O2O创业项目中，都贯穿着爆品思维。

阿芙精油是一家以精油为核心的护肤品牌，它率先开辟了与世界优质产地庄园契约种植的产品模式，坚持不向中间商采购。凭借着这一“拥有庄园花材”的优势，阿芙精油连续4年销量全网第一，并且蝉联了三届天猫“双十一”美妆销量第一名。

除了阿芙精油外，雕爷牛腩也是互联网餐饮的一款爆品。天价的食神秘方、为期半年的明星封测、特制的碗筷厨具、不同食客的不同茶饮……雕爷牛腩从一开始做的就是让品牌噱头十足，让大家耳目一新，让爆品爆到用户的心坎里。正是因为足够劲爆，用户们才甘心花98元吃

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一碗牛腩，花400块吃一顿轻奢餐。

同样，薛蟠烤串也是以爆品颠覆了传统烧烤。在薛蟠烤串，不会有可疑肉源，不会有万人咬过的铁签，不会有乌烟瘴气，不会有臭水横流。甚至有人调侃说，带女神吃烧烤是不可能逆袭的，除非带她去薛蟠烤串。

河狸家便更无须赘言了，作为最典型的美业O2O，号称要“解放100万手艺人”的河狸家刚刚问世，便凭借着定位中高端市场、去除房租和组织化、玩转品牌营销等爆品策略，成功获得了3 000万的融资。2015年2月，河狸家的C轮融资甚至到了史无前例的5 000万美元，足见其潜力之大。

不得不说，雕爷是一个用爆品“劈开”脑洞的高手。当联想总裁杨元庆说“拿榔头都敲不醒公司的高管”时，当地产大亨王健林批评“引入的互联网高管只会卖货”时，雕爷却用“互联网+”的方式，用一个个爆品，不断地更新着O2O时代的创业神话，持续着他的野蛮生长。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

从量变到质变，从单品到爆品

O2O的产品方式正在打爆传统行业，这是个不争的事实。若非如此，海尔、万达、苏宁等老牌企业也不会如此迫切地踏上O2O之旅，并且专心致志地寻找破局之道。事实上，爆品战略体现了商业的一种进化，一种从以量取胜到以质压人的思维转变。

当下，企业想要黏住用户，让用户变成品牌的粉丝，传统媒体的洗脑式广告已经失去了作用，产品要想声名远播，一方面要在社会化营销上颠覆传统，另一方面则要保证自身质量过硬，甚至可以毫不夸张地说，O2O创业公司的唯一机会就是开发出独特而优质的产品，而这样的产品，即可称为“爆品”。

自2008年创立以来，经过7年的成长，掌阅科技旗下的掌阅iReader已经成为全球最大的中文阅读APP，用户量超过5亿，日活跃用户数超过1 500万；为了给予掌阅iReader更多的线上流量支撑，掌阅科技还战略投资了原创文学网站红薯网，丰富其内容。

过去，掌阅科技十分注重平台的内容数量，并且不惜将企业70%以上的资源都倾斜在了内容容量积累上。然而，在当当众筹的当读网，以及阿里巴巴旗下的阿里文学相继问世后，面对着强大竞争压力，张凌云忽然意识到，在用户拥有更多选择的前提下，泛滥的质量、参差不齐的阅读资源不仅不会带来预期的流量，还会严重影响平台的整体质量。

于是，与CEO成湘均一番商议后，张凌云决定“精兵简政，以质取胜”。2015年4月，掌阅投资1亿元人民币进入阅读硬件设备领域；并且

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

宣布，未来3年内掌阅将投入至少10亿元人民币打造原创精品内容，并成立了“掌阅文学”。

专攻精品原创内容的掌阅文学一经推出，便立刻得到了广大网络文学爱好者的支持。在短短的三个月的时间里，掌阅iReader的用户数量便暴增了5%，达到了4.5亿之多，这也使得掌阅iReader在整个移动阅读APP市场的占有额提升到了40%左右，堪称坐拥半壁江山。

面对汹涌如潮的O2O大势，掌阅创始人张凌云感叹道：“O2O时代，求量的时代已经过去了。掌阅必须做出自己的爆品，保持多年来积累的市场优势。”

对比掌阅iReader在2013年与2015年所发布的两张宣传海报，我们便能够分辨出其在产品策略上的变化。在过去很长一段时间里，掌阅的竞争优势都在于资源的多和广，如今，掌阅却将突围方向放在了最和精上，专注于做最好、最精的内容。而最好、最精的内容，自然就是爆品无疑。

事实上，爆品思维并不是O2O的伴生品，早在互联网经济刚刚兴起的时候，爆品的前身——单品便已经出现了。

许多人并没有弄清爆品和单品的概念，误以为二者是同一个东西，其实不然。众所周知，爆品只能有一个，而单品却可以有许多个，任何商品在单独提及的时候，都可以称作单品。做O2O产品突围，必须打破传统的单品思维，坚持唯一爆品。也唯有如此，才能做精，做专，帮助品牌顺利实现突围和口碑传播。

2013年起，可穿戴智能设备潮流席卷全球，i Watch、galaxy手表、google眼镜等智能产品惊掉了一地眼球。而智能运动产品更是其中的佼佼者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不过，广大科技爱好者可能并不知道，Amazon网站上卖得最好的运动腕带并不是大家所熟知的小米手环、Nike腕带或是Jawbone手环，而是一个名为“Fitbit Flex”的智能腕带。

与Nike和Jawbone相比，Fitbit Flex的性价比更高，除了可以对运动和睡眠状况进行追踪之外，防水性也更加好，其数据不仅可以同步到智能手机上，还可以存储在电脑端，供使用者随时查看。另外，Fitbit Flex智能腕带外表简约，价格只有90美元，仅为Nike腕带的1/2。

图7-1 Fitbit Flex智能腕带

Fitbit公司的创始人詹姆斯·帕克是一位连续创业者，在前两次创业中，他虽然也意识到了资源聚焦的重要性，却不想将鸡蛋放在一个篮子里，于是，在公司的主打产品方面，他都是尽量推出2~3个产品，供市场选择，希望市场能够帮其实现优胜劣汰。

然而，结果却是市场略过了他的几大单品，直接淘汰了他的创业公司。直到第三次创业创立Fitbit公司，詹姆斯才下定决心只做一款爆品（智能腕带），集中全部力量将其打造得无可挑剔，并最终取得成功。

从连续的单品创业失败到Fitbit的爆品成功，詹姆斯·帕克用他的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

成功向我们展示了爆品创新在互联网时代的巨大力量，同时，他的经历也在提醒着广大O2O创业者，在移动互联网占地为王的今天，产品只有实现从量变到质变、从单品到爆品的终极突破，才能充分赢得用户的关注与信赖，从而增强企业竞争力。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

无爆品不存活，以极致击穿市场

O2O时代，企业产品的发展务必遵循爆品策略，而在同质化产品严重泛滥的今天，更是只有爆品才能引发用户的心理共鸣，使其帮助企业进行口碑传播，从而进一步引爆市场，帮助企业在行业中占据绝对优势。

可以毫不夸张地说，所有成功的互联网公司中，90%以上都是依靠爆品战略在残酷的市场竞争中存活下来的。而当下风头正劲的O2O企业，更是100%都在坚持爆品战略。

通过分析现有O2O市场的爆品现状，我们大致可以总结出打造爆品的两大关键点：

首先，爆品必须足以吸引流量。

只有能够吸引更多流量的产品才更有可能实现成交变现，而品牌能否达到引流的目标，与产品的好坏有着最直接的关系，所以，打造爆品第一要考虑的因素就是如何让产品更具吸引力。

其次，企业必须坚持产品质量。

任何创业者都必须牢记，商品本身才是销售活动的主题，只有高性价比的产品才能得到市场认可。另外，高性价比的产品也能够激发用户的传播欲望，为营销提供更多的优势。

事实上，要想做到以上两点，就要求爆品必须存在一种不可替代性。说白了，就是让别人替代不了，超越不了，让用户产生一种“非你不嫁”“非你不娶”的依赖性。而在国内O2O市场，巨头们打造唯一性产品的战争已经开始了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2015年4月17日，京东宣布，旗下O2O业务子公司正式将刚刚上线一个月的O2O产品“拍到家”更名为“京东到家”，借助自身完备的物流仓储体系，从满足人们生活中迫切的眼前需求出发，抢占生活服务O2O市场。

同日，作为全国分类信息网站前两名的58同城和赶集网宣布换股合并，酝酿以58到家为代表，推出一系列的O2O服务，成为人们获取本地服务信息的唯一入口。

其实，包括京东、58同城，甚至百度、腾讯在内，这些巨头的O2O战略目标都很明确，那就是尽可能地完成生态式覆盖，并在此基础上成为某一细分领域的龙头，甚至不仅是龙头，还要是唯一的。关于这一点，曾经是死对头的58同城和赶集网能够化敌为友，便是最好的证明。

无法否认，用户在使用某个O2O产品时，内心都会有一个预期，这个预期能否达标，或者超出多少，将在很大程度上取决于产品的不可替代性有多强。而O2O时代，要想打造出不可替代的爆品，创业者便必须具备极致思维，以追求极致的心态去做产品。

数据显示，截至2015年5月，国内涉农电子商务平台已经超过3.3万家，其中，农产品O2O电商已接近5 000家。电商与农产品的深度融合改变了人们的生活习惯，同时也带来了更加广阔的市场。就连阿里巴巴等互联网巨头也都纷纷投身其中。

作为最早涉猎农产品O2O的互联网巨头，阿里巴巴的代表作便是其1688.com平台上的源生鲜。为了在众多竞争者中脱颖而出，源生鲜采取了打造极致爆品的策略。

首先，要保证产品最优质。

农产品都有极为苛刻的地理环境要求。为了不让果蔬在口感和营养价值上打折扣，源生鲜将平台上的农产品的地理范围严格控制在100多

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

亩地之内。坚持宁缺毋滥，只做精品，把产品自身的竞争力提升为平台竞争力。

其次，要保证产品最健康、最安全。

阿里巴巴体系下的菜鸟网络生鲜物流负责人陈涛表示："安全性是生鲜产品实现功能作用的第一道门槛，阿里源生鲜已经建立起了一套成熟的安全机制，而且，我们的'三小时送达'业务也能充分保证产品到达用户手中是绝对新鲜和健康的，用户完全可以放心食用。"

图7-2 阿里巴巴源生鲜首页

最后，为产品找最适合的用户。

源生鲜行业运营总监张洪纲认为，就算是同一类人，其在不同的环境和身体状况下，所对应的需求也是不同的。因此，源生鲜借力于阿里云计算，斥重资打造了数据强化配置能力，将根据更加系统化和数据化的资源，为用户推荐更适合的产品，绝对不做无用推送。比如，某用户曾经在天猫平台购买过大量的新疆葡萄干，那么，他就可能对新鲜葡萄存在需求，阿里便会专门为该用户推送葡萄信息。

成功的O2O运营少不了爆品思维，而要想打造成功的爆品，往往需要品牌和员工肯于像源生鲜一样，坚持极致精神，将互联网思维落地，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

让自己的产品比任何竞争者都能更好地满足用户需要。

对于广大O2O创业者而言，把产品的每一个细节都做到极致并不现实，然而，只要能够将产品的某一部分做到极致，做到一提起这一项，用户心中第一个想到的永远是你，那么，你与成功的距离也就不远了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

匹配需求，让爆品扣紧用户的痛点

在移动互联网时代下，越来越多的O2O产品开发者开始意识到，好的产品必须坚持推陈出新，不断颠覆和赋予新的内涵，唯有足够“火爆”，才能扶摇而上，推而广之。

然而，是不是所有看起来“高大上”的产品都能帮助品牌实现爆品式逆袭呢？答案显然是否定的。产品做得再极致，一旦脱离了用户的需求，无法缓解用户的饥饿感，也就失去了抢占市场的可能性。

举个最简单的例子，一个饿了三天的乞丐闯进一家五星级的西餐厅，餐厅里最好的大厨花费两个小时给他煮了一杯价值100美元的卡布奇诺，乞丐会感动得声泪俱下吗？显然不会，因为他饿得要死，咖啡是不能充饥的。

所以，O2O创业者在打造爆品的过程中，务必充分考虑到与用户需求的匹配，只有做到让爆品紧扣用户的痛点，产品才真能“爆”得起来。

身为电商老兵，王治全是业界有名的进取者，著名的大朴网和库巴购物网都是他所创立的。而库巴网，正是如今家喻户晓的“国美在线”的前身之一。

在库巴转型为综合电商的过程中，王治全敏锐地发现，几乎所有家纺厂商都存在一个共同的痛点：利润虚高、效率极低。他当即意识到，这一痛点意味着巨大的商机，于是决定以无甲醛、纯棉两大特色进军家纺O2O市场。他在2012年创立了大朴网，以治愈痛点为基础，打造家

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

纺爆品。

王治全将大朴爆品的成功归结为三点：一是思维上的改变，二是找对了目标用户，三是走高性价比路线。这当中，每一点都是对行业痛点的深耕。

对此，王治全具体总结说："思维改变，要求我们千万不能把自己当成神，从前的家纺商总认为自己都是对的，以自己的判断为准，事实上，我们必须以用户需求为核心，快速试错，找到用户的痛点，用户认可的产品才有可能成为爆品。在寻找目标用户方面，如果无法清楚地明确目标用户，不能与市场需求相匹配，产品改进便将陷入尴尬的境地。而之所以要坚持产品的高性价比，则再简单不过了，产品性价比不高，基本没有出路。只有让100元的产品能达到市场上300元产品的品质，它才具备成为爆品的潜质。"

王治全在大朴网推出的爆品是240根床品。所谓240根，是指该产品的单位规格内经纬纱的根数。实验证明，240根为松紧度最佳的状态。

可以说，240根床品是行业的奇迹，2014年"双十一"当天，单品SPU（标准化产品单元）售量高达4 200套。而2015年，240根床品计划销量在8万套至10万套之间，这在其他同行业者看来绝对是个天文数字。

240根床品在大朴网扮演的其实是一个流量产品的角色，不断通过直击用户痛点为网站导流和制造口碑传播点，从而带动其他产品销售。用王治全的话来讲就是"流量产品虽然不赚钱，但可通过节省营销费用来提升其他产品的毛利率"。凭借着紧扣用户需求的爆品策略，三年来，大朴网销售额破亿，90天顾客回购率高达57%，遥遥领先于同行业竞争者。

对于白手起家的O2O创业者而言，要在短期内做到王治全的高度，有一定的难度，但只要做到以下几点，实现爆品与用户痛点的准确对

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

接，要做出业绩却也并非难事。

第一，产品要有分量，要做“足”。

就像本节开篇时所举的那个例子，为饥饿难耐的乞丐提供咖啡，显然是无法满足乞丐的痛点的，但同样是给乞丐施舍饭菜，一大碗热气腾腾的牛肉面与一个网球大小的蛋挞相比，其分量显然也是不同的。

所以说，做爆品一定不能做得太“薄”，太薄就容易被其他产品取代。或许你能在三分钟之内罗列出一堆无法将爆品做完美的理由，但用户永远不会关心这些，他们在你这里“吃不饱”，没关系，只要换个“餐厅”就好了，而你，损失的则是切实的利益。

第二，不要吝惜在“核心动线”上的投入。

打造爆品，切记不可在核心动线上节省成本，否则，产品的附加值再高，也无法留住用户，甚至会逼走用户。因为在产品核心处降低成本，也就意味着，产品很可能无法满足用户的核心需求，无法解决用户的最大痛点。

举个例子。当年，优酷的CPO顾思斌还是腾讯金牌产品经理的时候，每次到北京都会入住同一家酒店。一次，他在和朋友吃饭时，朋友问他，听说他住的酒店提升了等级，还进行了精包装，体验是不是更好了？顾思斌则摇头说：“一点都不好，从进入房间开始，我在‘核心动线’上的所有体验都降低了。牙刷的质感下降了，浴巾的品牌不如从前了，甚至拖鞋的鞋底也薄了，下一次，我可能不会再住那里了。”

第三，要用特性来博取用户的更多好感。

懂得坚持第二条原则的创业者很容易犯一个错误，即在深耕用户核心痛点，以此打造爆品的同时，忽略了用户的其他需求。

仍然以就餐为例，这次不是乞丐，而是一个微饿的白领用户，需要餐厅提供一份牛排。餐厅发现用户很饿，于是在第一时间给他送上了一份超大的牛排，可是牛排没有浇汁儿，也没有撒胡椒，甚至没有放盐。试想，这个食客解决了温饱后，下次还会光临吗？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

事实上，O2O爆品打造同样是这个道理。如果用户的核心痛点是“饿”，那么爆品的建设核心就是为用户“止饿”，而除了“止饿”之外，还要让味道够鲜，卖相够好，价位更低，如此一来，才能博得用户更多的好感。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第八章　场景植入

场景是交易的催化剂，场景化更是O2O成败的指南针。没有相应的场景，用户便不会发生相应的交易。在O2O运营中，唯有接入客户习惯，构建出深入人心的消费场景，用户才能心甘情愿地拿出钱包，取出钞票。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

场景化是O2O成败的指南针

没有人会去冷饮店买感冒药，去苹果体验店里买Android系统的电脑，更不会有人去歌剧院看艺术画展，为什么会出现这样的情况呢？这就是场景的作用。

场景一词最早来源于影视用语，是指在特定的时间、空间内发生的行动，或者因人与物的关系构成的具体画面，是通过行动表现剧情的一个特定的过程。大量的场景组合在一起，最终才能形成一个完整的电影故事。

在现实生活中，等车、逛街、工厂机械设备的运转、支付等都算是一个场景。而在不同的场景之中，人们习惯于做不同的事情。比如，去马尔代夫的沙滩晒日光浴，去泰山之巅看日出，去壶口瀑布看浩荡黄河落九天，这些都是人们习以为常的事情。

随着互联网经济的深入发展，越来越多的互联网人开始领悟到场景的重要意义，越来越多的O2O创业者开始意识到，要想在移动端影响用户，增强用户的黏性，就必须首先构建一个场景，培养出用户的消费习惯，让习惯成自然。

2014年12月25日，在2013年广东（国际）电子商务大会上，淘宝O2O项目品牌商负责人，化名“天机”的李川首次对外公布了淘宝系的O2O整体战略规划，并指明，O2O的核心就是场景化。

在此次讲话中，李川重点强调了两点：“首先，对于O2O，通道很重要，不同应用场景的针对性商业逻辑更重要；其次，仅仅是解决线上线下的问题并不是真正意义上的O2O，所有的场景都基于移动商务的SOLOMO，才能做到O2O的真正落地。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图8-1 O2O核心即场景化

李川认为，移动商务全面改写了PC时代的互联网交易规则，为线上线下的商户提供了前所未有的直接接触消费者的通道，然而，在通道多元化所带来的前所未有的消费场景背后，需要企业着手解决的细节问题却十分复杂。所有的消费场景，都有O2O企业所需要延伸和解决的问题，企业必须根据消费场景逐步摸索出有针对性的商业逻辑才行。

从O2O概念的传入到现在，国内O2O市场已经经历了一个从概念到完整落地的过程，而伴随着一个个全新的购物、支付等体验场景的出现，是否足够场景化，已经成了O2O成败的指南针。就像李川所说的，O2O的核心就是场景化。场景化做得好，O2O就能找对方向继续生存；做得不好，O2O就会迷失方向。

大家都知道，O2O的意思是要实现线上线下的无缝连接，可是很少有人明白，连接的真正核心正是“场景”。渠道也好，平台也罢，所能完成的任务不过是引流而已，要想实现流量到交易的商业变现，就必须实现相应的场景化。

2015年7月8日，支付宝官方发布了最新的9.0版本。该版本加入了“朋友”功能，史无前例地引入了沟通场景。有人因此调侃“支付宝9.0是微信团队接的私活，支付宝这是要做社交的节奏”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

然而，支付宝的相关负责人却表示："支付宝引入沟通场景，并非是要做社交，更不是要做聊天工具和微信一较高下。人们生活的每一个场景都离不开人与人、人与商家、人与服务等各种关系，支付宝9.0所要做的，就是打造全新的场景链关系，帮助人们解决各种场景中人与人之间的关系问题。"

事实上，阿里系注重场景打造已经是众所周知的公开秘密了。试想，在2015年2月快的与滴滴合并之前，为什么阿里巴巴愿意花大把的钱来补贴快的打车同腾讯支持的滴滴打车做竞争？其目的便是不惜"烧钱"，也要构建出一个用户顺理成章地使用支付宝付费的场景。腾讯力挺滴滴打车，也是一样的道理，目的在于打造微信支付的场景，培养用户使用微信支付的习惯。

不得不承认，快的与滴滴两大打车软件在一年之中烧掉了阿里和腾讯两大巨头数十亿真金白银，可是也确实为其用户支付习惯的养成提供了极大的帮助，可以说，这种投入完全是物有所值的。

而相比之下，快的与滴滴成立已近三年时间，却仍未找到各自的盈利模式，只能沦为两大巨头的战争工具，其原因同样在于场景。他们都没有让用户形成特定的、不可替代的消费及体验场景，没有快的可以叫滴滴，没有滴滴打车还有嘀嗒拼车，赶不上嘀嗒拼车还有Uber专车。总之，缺乏场景的O2O，终究难有成功可言。

从大众点评网打造生活消费场景，到腾讯入股京东携手进入移动电商；从陌陌以陌生交友场景突破微信的重重围剿，再到小米利用用户对手机所进行的各种操作场景构建起自身的智能生态帝国。可以说，在国内移动互联网领域占据领先地位的O2O企业，无一不是打造场景的高手。这也在提醒着广大O2O创业者，做O2O，先想想你的产品有没有场景，场景够不够好，没有场景，便立刻着手制造一个场景；场景不够好，便立刻着手完善场景，先活下来，然后才有机会去思考如何才能让企业长生不老。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只有场景化的O2O企业才能拥抱未来

在O2O时代，一切运营环节都离不开场景，一切都是以场景为核心来进行的。比如，用户支付需要场景来实现，产品价值要通过场景来分享，企业品牌则需通过场景才能塑造和传播。

移动互联网技术的发展和智能手机的普及为我们创造了更多的场景实现机会，让O2O创业者可以通过各种各样的场景将人、供给以及需求连接起来，并且使得这种连接在用户需要时被随时激活，从而引发用户的消费。而在我们当下的生活中，到处都充斥着各种O2O场景。

清晨，“阿姨帮”的家政阿姨上门帮你做好早餐，吃过饭后，你用“快的”打车叫了一辆专车去上班。中午和同事懒得出门，用“饿了么”叫了外卖，然后边吃便逛“苏宁易购”，为爸妈淘个性价比较高的电视。下班回家，刚好路过“许鲜”的自提点，取了新鲜水果，然后回家坐等“好厨师”的顶级大厨上门为你和爱人准备一顿丰盛的烛光晚餐。饭毕，一边享受“嘟嘟美甲”的美甲服务，一边在“格瓦拉”上预定两张电影票，等待周末去看……

以上种种，都是O2O的不同场景，渗透于生活的方方面面、边边角角。而能够抓住这些场景，努力实现场景化落地的O2O企业，往往更容易取得成功。

同样是出行类O2O企业，在滴滴、快的等众多打车软件还挣扎在沧

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

陷与突围的困境中时，e代驾却已经成功地建立起了自己的盈利模式，渐渐走上了正轨。

据公开数据显示，截至目前，e代驾已经在北京、上海、深圳等全国近200个大中城市开通了代驾服务，拥有10万名代驾司机，高峰订单超过12万。

自2011年成立以来，e代驾的订单数量每年都保持着400%以上的增长，堪称业界奇迹。而e代驾的成功之道，便在于其独树一帜的“场景营销”。

e代驾选择在用户需求实际发生阶段进行营销推广，精准对应酒后用户，将其顺理成章地引导到自己的产品服务上来。比如，某消费者驾车去饭店、KTV、大排档等应酬场所消费过后，很可能发生饮酒行为，而饮酒后是不能开车的。这时，受e代驾委托的服务员就会提醒消费者，可以为其联系安全可靠的代驾服务，而消费者出于安全的考虑，大多都会欣然接受。

e代驾这种针对用户需求来提供服务推荐的营销方式，正是充分地运用了场景的力量，一方面降低了产品推广的投入，一方面则为订单生成提供了更大的可能性。

事实上，不只是醉酒，随着O2O的深入发展，在人们生活中，任何一个场景都有可能孕育着一个商机，O2O创业者只要开发得当，都能够使其变成一个消费场景。比如，美国Wag公司为主人遛狗，叮当快药为病人急速送药等，都是针对用户某一生活场景的深度开发。

可以说，场景化的背后，隐藏的是巨大的潜力市场和无尽的商业财富，只有场景化的O2O企业才能从真正意义上拥抱未来。

那么，企业如何才能打造出良好的消费场景。实现吸引用户、完成商业变现的目的呢?

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，注意场景的碎片化。

在移动互联网时代，用户的整体购物时间变得越来越少，工薪族大都是在中午休息时打开淘宝，浏览商品，然后收藏一件自己中意的，等到下班之后利用支付工具迅速完成支付。同样，在等车、地铁或者公交车上，甚至是在超市购物时，只要用智能手机对着自己喜欢的商品的广告二维码扫一扫，便可以获得商品信息，最终完成支付。

场景法则的核心在于能够从用户的习惯出发，贴合用户的购物需求，只有这样才能更好地实现由融入场景到实现消费的转化。而鉴于消费场景的碎片化现状，企业若想实现场景突围，就必须顺应形势，从用户的角度出发，构建科学的碎片式小场景。

2014年4月初，阿里巴巴集团先后联合十几家纸媒，在报纸上推出了"淘宝码"服务模式。如此一来，纸媒读者在读报时只需要用"手机淘宝"轻扫二维码，便可以在手机上直接查看产品的购买页面，然后通过淘宝和支付宝完成下单购物和付款环节。阿里巴巴这一活动使得报纸成为散布各个社区和家庭的商品柜台，成功赢取了消费者随机的阅读时间，为其提供了一个消费场景。

其次，场景构建的过程要自然。

事实证明，越是自然的场景，越不容易被用户看出来企业隐藏在背后的营销目的，而那些与营销距离越"远"的活动，越是能够吸引用户的参与。就比如传统媒体时代的广告，产品单纯地做广告往往会引起用户的厌恶，而倘若像康师傅绿茶那样以一个讲故事的方式把产品融入其中，则更容易让观众接受。构建场景时，同样要考虑这方面的因素。

由于移动互联网时代信息的开放性越来越强，几乎每一个线下商家或网站都掌握着大量的会员资料。而向用户频繁地发送短信推送也便成

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

了各个商家进行产品和品牌推广的重要方式。包括唯品会等知名企业在内，其短信推广都有一个共同的问题，那就是太过频繁。这些商家总是不停地给用户推荐各种商品，搞得用户身心疲惫，根本懒得去看具体内容便会将信息直接删掉。

在这一点上，生鲜O2O企业许鲜做得便很好。通常情况下，许鲜只会在用户连续七天以上未登录其手机APP，或是上线惊艳爆品时，才会向用户发送短信提醒。这种提醒十分自然，且人性化，用户大多都会耐心将其看完，并遵循提示，去许鲜APP上逛一逛。

再次，场景要尽量做细。

一般而言，用户对一个事物的直接接触是培养习惯的关键环节，特别是那些直接体现细节的内容，对用户习惯的养成更是有着决定性影响，场景细节构建得越具体，对用户消费欲望的推动力便越大。

O2O线上旅游领导企业携程网曾经和太平洋保险公司合作，在其旅游APP上销售航班延误险。作为国内最大的在线票务服务公司，携程网本以为这一产品会备受用户喜爱，然而，市场反应却大大低于预期。最终，合作不得不宣告失败。

经过分析，携程网高管发现，用户不买账的主要原因在于己方企业所营造的购买保险的场景十分模糊，对保险参保条件、保额以及保险回报等方面都没有十分明确的阐释。

试想一下，假如一名游客在购买旅游机票时，APP在显示购保险按钮的同时给出“该航班晚点率高达70%”的提示，那么用户对购买航班延误险的兴趣势必将会大大提升。

最后，充分利用外部触点。

众所周知，当下的手机APP软件出现了井喷式增长，很多用户的手

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

机中安装了大量的APP，但是人们常用的只有极少几个，在这种情况下，一些APP即使设计了十分完善的场景体系，但用户不主动使用，这些场景也不会对用户的习惯产生影响。那么，此刻又该如何来触动用户的使用场景呢？最好的方式是利用外部触点。

当下，场景已经成为众多互联网企业的竞争焦点，谁能抓住场景，谁就能够在竞争中获得压倒性胜利。在2015年百度联盟峰会上，李彦宏便说："位置信息、通知栏信息、手机短信都可以作为场景化的触点。比如，我们可以利用银行账单的短信来构建一个分期付款的场景，利用机票短信构建一个定目的地酒店的场景，利用缴费短信构建一个移动支付的场景。"

图8-2 比较常见的场景化触点

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

连接用户，用场景创造价值

目前，细分领域的O2O模式虽然仍处于摸索当中，却不得不承认，其未来注定是不可限量的。随着移动互联网的深入发展，不久的将来，势必所有企业都可以完成“互联网+”的突破，但有个前提一定要遵守，那就是必须找到适合自身的应用场景。

以真人秀节目《奔跑吧兄弟》为例，在第二季的一期节目中，体力值“弱爆了”的陈赫为什么能够撕掉“大黑牛”李晨的名牌？就是因为陈赫的名牌是“布”，李晨的名牌是“石头”，而布克石头，陈赫存在场景优势。

对于O2O企业来说，要想创造出有利于自身的场景优势，便必须学会站在用户的角度思考问题，从用户的需求出发，解决用户的痛点，并且成功黏住用户。可以说，谁能在场景塑造过程中成功地搭建起用户与自身的黏性联系，谁便拿到了一张通往成功的船票。

众所周知，目前国内的O2O支付工具主要有两个：一个是阿里巴巴的支付宝，另一个便是腾讯的微信支付，而诸如环迅支付、拉卡拉等支付工具则鲜为人知。2014年以来，为了扩大旗下独立的第三方支付品牌易付宝的用户基础和应用场景，苏宁进行了一系列的努力。

首先，苏宁在南京主要门店实现以易付宝为主要支付工具的线下支付，传授用户关于易付宝的使用方法；随即，在2015年2月正式打通了苏宁1 600多家门店和苏宁易购直营店；又在一个月后，首次完成第三方外拓，与南京新百等零售企业达成战略合作，并在2015年5月在日本

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

Laox门店为国内旅行者提供易付宝海外扫码支付服务。

在刚刚过去的易付宝全国事业合作伙伴大会上，苏宁易付宝与500家代理商同时达成战略合作，于衣、食、住、行等各个领域构建不同的支付场景，力求在两年之内将易付宝发展成为仅次于支付宝和微信支付的第三大O2O支付工具。

苏宁云商副COO李斌把苏宁易付宝形容为“连接O2O线上、线下的一把钥匙”，并且表示，“作为消费中最重要的一环——支付，易付宝此次与全国500家线下代理商强强联合，其目的便在于通过扩大与用户的连接面，让用户体会到易付宝的优势，形成使用易付宝的支付习惯。”

苏宁的这一做法可谓十分成功，自扩大支付场景以来，短短一个月的时间，苏宁在PC、移动、门店、电视四大端口的流量都有明显增长。而这种增长，正是其让“消费者获得全场景无缝购物体验”的结果。

事实上，就在苏宁易付宝苦苦追赶着支付宝与微信支付的步伐时，腾讯与阿里之间的支付场景之战仍然在进行着，只不过，随着滴滴打车与快的打车的联姻，二者的支付战场转移到了“红包”之上。

2014年1月26日，腾讯在微信首推“新年红包”，用户关注该账号后，就可以在朋友圈中向亲朋好友发送或领取红包。该功能操作十分简单，关注“新年红包”账号后，用户即可发放普通红包或者拼手气群红包。而抢到红包的用户，则可以将红包中的钱提现到微信所绑定的银行卡上。

微信红包一经推出，就以病毒式的传播方式活跃在各个微信群中，并在除夕当夜全面爆发。微信官方数据表明：除夕当天到初八，超过800万用户参与了红包活动，超过4 000万个红包被领取，平均每人抢了4~5个红包。红包活动最高峰是除夕夜，最高峰期间的1分钟内有2.5万个红包被领取。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

随着微信红包的火热，微信红包所取得的成绩更是惊人，腾讯方面提供的数据显示：仅春节的一星期时间内，微信的绑卡用户便突破了1亿大关，而支付宝完成这一数字用了整整8年。马云甚至将微信红包形容为腾讯的“珍珠港偷袭”。

一年后，2015年的春节前夕，为了遏制微信红包的疯狂势头，支付宝钱包同样推出了红包功能，红包中还增加了微信、朋友圈以及QQ和QQ空间的分享入口，支付宝红包登录微信，但是仅仅过了几个小时，便惨遭微信方面的“封杀”。随即，支付宝又迅速推出了“口令红包”，继续与微信红包斗争到底。

据统计，上线三个小时，支付宝红包就在微信里传播了200万次！其火爆程度，丝毫不弱于微信红包。

为什么同为巨头的腾讯和阿里都如此重视一个小小的春节红包呢？其实，红包是小，场景是大。通过红包，支付宝和微信支付所期待达成的是一个场景效果，其目的是提升移动端支付用户的黏性，为长远占有用户移动支付的商机打好基础。

我们可以从一组数据中得到结论，2014年我国手机支付用户的规模达到2.17亿，整个2014年，第三方移动支付交易的规模达到了77 660亿元，增长量是2013年的5倍，并且还在保持着高速的发展。

同时，国内的智能手机用户在近两年通过余额宝理财、微信红包、打车补贴和移动端购物等方式已经培养起了移动支付的习惯，而对于腾讯财付通和阿里蚂蚁金服这样的第三方支付企业来说，只要尽快地完善自身的支付生态体系，提供更多的支付场景，那么大量的资金就会流向它们，即便是拿较低的利息，这些企业也可实现大规模的盈利。

移动支付端是企业走向广阔商业世界的通道。当下，无论是阿里还是腾讯，抑或者苏宁等后进者，只要黏住了移动支付端的用户，企业就可以通过移动支付端口布局商业生态，形成一个完整的商业闭环，正因

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为如此，在这个过程中构建移动支付的场景就变得尤为重要了。

事实上，推而广之，超越支付场景之外的其他场景难道无法达到完善O2O商业生态的目的吗？显然不是。只要创业者能够创造出足够吸引用户、能够充分粘住用户的应用场景，那么，这些场景便会为企业创造出更多价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

1+1>2，发掘O2O场景的深度融合

根据传统商业时代的红海法则，企业一旦处于竞争激烈的红海市场之中，要想不被对手击败，唯一的方式便是坚持创新，以持续不断的进步来拉开与对手之间的差距，从而保持自身的独特性和优越性。

事实上，近三年来，随着O2O持续走红，不少行业的O2O市场都已化为一片红海。放眼望去，餐饮、家政、出行等领域更是“红”得让人心惊胆战。据不完全统计，仅2015年上半年，国内餐饮O2O企业便达到了恐怖的4万余家，而这个数字，还在以平均每天倒闭2.5家、新增3.7家的更新速度不断变化着。

面对如此激烈的市场竞争，创业者们不禁会问，怎样才能在O2O场景建设上玩出一些新的花招，从而确立自己的品牌与调性呢？其实很简单，那就是牢记“1+1”思维，促成O2O场景的深度融合。

在决心创建O2O社交应用“约你”的时候，王启亨便知道，社交领域早已是一片红海——一览众山小的微信、日薄西山的陌陌、在试错中不断前行的米聊、随韩流而来的连我、玩转暧昧的微爱等，每一个都是不容小觑的对手。

然而，王启亨最终还是义无反顾地投入了O2O社交应用市场的创业大潮之中，一方面是因为他看好社交软件在未来商业中的巨大潜力，另一方面则是因为他有着自己的秘密武器。

王启亨为约你提供的秘密武器就是“无网+场景化”。对此，王启亨解释说：“普通社交软件只注重场景，而约你则是在基础社交场景上

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

进行深耕和升级，打造以‘二度人脉’为基础，线上约会、线下消费的O2O场景式约会，从而解决女性用户在社交产品中面临的尴尬、骚扰、危险、体验不佳等问题。”

尽管如今WiFi、3G甚至4G网络都已非常普及，但在地铁、飞机等无网环境下，漫长的等待仍然让人感到抓狂。基于这样的需求，约你所推出的“无网社交”可以在完全没有网络的情况下实现80米以内的搜索、聊天和分享图片，且可以用repeater（中继器）来增加范围。如此一来，约你无疑是为喜欢社交的用户开辟了一种新的社交场景。而且，约你还拥有自动记忆功能，会记录下无网络时擦肩而过的好友，在有网时继续交流。

图8–3 约你的四大“附加”应用场景

凭借着“无网+场景”的差异化打法，约你在2014年7月登录安卓平台，短短一个月时间，便覆盖了全国700多个城市，得到了千万元级别的A轮融资。

如果社交APP没有加入O2O的线下元素，就无法形成完整的闭环。而约你通过无网场景的开发，恰如其分地填补了社交领域的这一空白，取得成功也是理所当然的事情。而事实上，不仅仅是社交领域，任何领域对场景化的深度开发和融合，都会对企业，乃至整个行业产生颠覆式的影响。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

那么，如何才能够设计出立体多位的O2O场景呢？下面我们就以零售O2O为例，简单论述一下：

首先，要看到在O2O背后的不只是购物本身。

移动互联网时代，由于智能手机的普及，购物越来越不是一件特定的事情，人们几乎可以在任何有网的场景下进行线上线下的购物活动。比如，在地铁站通过扫描自动贩卖机的二维码买一罐雪碧，或者在火车上去某品牌的官方旗舰店买一件杂志女模的同款。在这种情况下，O2O需要先实现识别和打通。只有先让用户能够从各个渠道感知到你的品牌和产品，用户才有机会进入交易场景之中。

其次，充分利用移动互联网的连接机会。

无论是3G网络也好，WiFi、4G网络也好，都为消费场景的生成提供了一种连接的可能。通过APP，用户可以在任何有网络的地方实现对商店的关注，而地域+移动支付更是给用户搜寻商品并完成购买提供了无限的便利。另外，商家也可以通过为用户提供免费网络的方式，为用户提供超预期服务，与消费者建立感情上的连接。

最后，打通后端，提升O2O的消费者体验。

在零售中，缺货和断码的场景十分常见。通常线上商城如果写着拥有30件库存，那么可能其中有几件在卖场，又有几件在线下的消费者手中，真正放在库房里的仅有1/2~2/3。在全渠道销售的情况下，线上线下的消费者很可能同时看到同一件商品，如果不想出现缺货的尴尬，就必须让后端库房与前端网站形成有效的沟通，构建一个高效的内部沟通场景，与用户的购买场景同步进行，从而让购买顺畅起来。

其实，零售O2O也好，其他行业的O2O也罢，或是以双场景叠加的方式，或是以其他元素提升场景效果的方式，只要能够以一个合理的手段实现O2O场景应用的深度开发，打通线上线下的营销，继而打通线上线下的体验，那么，你的O2O必然可以实现无缝对接，实现红海中的创新突围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第九章　成瘾模式

是否“成瘾”，代表着用户对产品和品牌的依赖与支持程度，只有让用户上瘾，才能长久地黏住用户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

去中介化的本质即让用户上瘾

对于传统行业而言，O2O既是一个更加高效的撮合交易的方式，更是传统企业顺应时代完成电商化的过程，而在这一过程之中，企业脱颖而出的关键就在于创造更好的交易和服务体验。

于是，为了让用户拥有更直接、更畅快的消费体验，80%以上的O2O都在以APP等方式探索着完全由自己把控的流量端口，尽可能实现去中介化。

在过去，房产、劳务等中介机构占有了大量的信息等资源，并且凭借对信息资源的垄断发展信息不对称生意，美其名曰为用户和商家搭建更多的接触机会，实际上却完全无法做到如同新兴电子商务平台那样，让生产者和消费者之间实现真正的链接，从而达到降低双方成本的效果。

因此要想做O2O，必须考虑的就是打破传统的利益格局，砍除交易的中间环节，让商品从生产到交与消费者的流程尽可能缩减为零。

可是，这又涉及另外一个问题。没有了中介机构从中赚取差价，确实在一定程度上降低了用户成本，提高了商家的单品利润，但缺失了中介、中间商，或是第三方担保，那些新兴的、尚未建立起品牌效应的创业型企业，又该如何博得用户的信任呢？这就涉及O2O的又一创新法则——成瘾模式。

长久以来，课外辅导市场始终存在着巨大的利润空间，然而，传统时代里，辅导老师却几乎都要通过中介机构寻找生源，课酬的70%都流

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

入了中介的口袋中，“请他教”创始人兼CEO陈远河在发觉了这一痛点后，决心创建一个去掉家教中介环节的O2O平台，降低家长的支出成本，并且提高老师的收入。

2014年12月，请他教正式上线。作为基于互联网的免费课外辅导O2O信息平台，为了让用户摆脱对传统中介的信息依赖，并且建立起对请他教的信任感，陈远河推出了一系列让用户上瘾的政策。

在家长最关心的师资质量方面，请他教平台上的教师需要经过8重认证，每一重认证措施都能有效防止虚假包装行为，完全可以帮助家长为孩子找到一个放心的好老师；在安全性方面，平台执行托管学费，但不收取提佣的方式，上课后家长确认付款，家教费用才会转移到教师的账号中，保证资金安全；在保密方面，请他教的合作伙伴是阿里云平台，全球领先的阿里云技术可以充分保证老师与家长的隐私不被泄露。

此外，请他交还具备四大让用户上瘾的优势。其一，家长更省，老师更赚；其二，双向评价，可实现信用积累；其三，下载手机客户端，随时随地可下单；其四，还可以一键搜索附近的名师。

不仅如此，请他教还会举行各种持续不断的优惠活动，比如，1元钱抢购2小时名师上门辅导等，持续不断地给予用户惊喜。

O2O去中介化的本质就是去成本化，让用户上瘾，从而摆脱对中介的依赖，在这一过程中，最根本的就是超预期的服务体验，唯有如此，用户才能忘掉在他心中占据很高位置的中间环节，放弃那些让他们本就不喜欢的中介，形成一种直接的、点对点的交易习惯。

泰笛洗涤创始人姚宗场坚信，只有让用户上瘾，用户才能忘掉中介，忘掉你的其他竞争对手。而只要你把产品做到位，“一个用户，一旦体验了你5~10次服务，他就离不开你，成了你的忠实拥趸。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2012年年底，泰笛洗涤刚刚上线时，e袋洗、洗衣帮等后起之秀还没有诞生。创立之初，作为国内第一家在线洗涤企业，泰笛洗涤虽然并不像餐饮行业的O2O创业者那样面临着同类O2O企业的激烈竞争，但洗衣用户的线上消费习惯也同样没有养成。相比之下，人们更愿意亲自把衣物送到干洗店进行线下洗衣。

不过，姚宗场坚信自己进军线上洗衣行业思路的正确性，而且，前期的市场调查也佐证了这一市场的巨大机会：当时，国内全部线下一线洗衣品牌加在一起也不及市场总规模的2%，而且行业极度分散，大有潜力可挖。

于是，姚宗场决定，要努力把泰笛洗涤的服务做到极致，让用户欲罢不能。为此，泰笛洗涤在时间、价格、品质等各个环节都对传统的线下模式进行了超越：

首先，在时间方面，泰笛洗涤坚持“24小时随洗随叫随到”；其次，在价格方面，泰笛洗涤的价格仅为传统线下洗衣价格的7折以下；最后，在品质方面，泰笛洗涤坚持“像对待艺术品一样对待衣物”的价值理念，坚持为用户提供最高质量的洗衣服务。

另外，为了让响应时间达到极致，让流程更加高效，姚宗场还大胆地决定“化繁为简”，砍掉了前期网站、400电话、微信等下单渠道，只留下了APP渠道，用户通过“触屏呼叫”，即可完成“一键下单”。

经过初期的市场渗透之后，泰笛洗涤很快便俘虏了用户的芳心，仅仅三个月之内便完成了线上洗衣市场的拓荒，用户复购率高达73%。2014年12月，泰笛洗涤甚至在仅仅7天之内便完成了北京线上洗衣市场的抢占。

在2014年8月，接连完成A轮和B轮融资后，泰笛洗涤的市场估值一下子翻了6倍。面对这样的成绩，创始人姚宗场告诉《创业家》的记者，“我们做了客户端、地推和营运三套系统，服务统一化、标准化，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价格的本地化，基本上14个工作日就可以铺一个城市，而每个城市的用户，基本上使用过泰笛洗涤后便会上瘾。”

据市场专家预计，2015年，泰笛洗涤会把国内一、二线城市全部覆盖，真正把全国洗衣市场变成其予取予求的后花园。而姚宗场的制胜秘诀，正是让用户上瘾。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

把产品变成让人上瘾的“大麻”

如何让用户对自己的产品上瘾，这恐怕是每一个创业者做梦都在思考的问题，然而，在互联网世界里却存在着一个传统商业时代很少出现的怪态：某些产品本身并没有什么硬伤，甚至从性能角度而言还是极好的，然而，其留存率却极低，无论如何，就是难以被用户想起。

事实上，造成这种情况的原因很简单，那便是产品的黏性不足。黏性是O2O运营和互联网产品打造中经常会强调的一个名词。可以说，一个成功的互联网产品一定要有黏性，唯有黏性十足，用户在产生了某种需求时，才会第一时间想到该产品。而一件产品一旦具备了某种独一无二的用户黏性，那么，这种黏性就会将该产品变成让用户上瘾的“大麻”。

2014年7月，由易居中国联合新浪网、分众传媒、申通快递等共同打造的社区O2O生活服务平台——实惠APP正式上线。

创立之初，实惠APP为了规避社区O2O领域众多竞争对手，选择以写字楼切入社区，以培养写字楼内用户的消费习惯来拉近与社区的距离。

在产品塑造方面，实惠APP主打的便是用户黏性。用户在其应用上可得到两大类社区服务：一是领取商家提供的优惠礼品等切实实惠，便捷选购所需商品，并享受送货上门服务；二是加入兴趣或乐趣社区，如亲子、宠物、二手货品交易等，丰富用户的社交链接。

为了进一步提升用户黏性，实惠APP还借鉴了微信吸引用户的做法，推出了“摇一摇，免费抢福利”等活动。截至2015年1月底，实惠

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

APP联合商家在上海、北京等地已经陆续送出了285万份福利，福利总价值达6亿人民币以上。其中，仅在2014年7—8月一个月内，便在京沪两地指定的1 500栋写字楼内送出了100万份免费午餐以及18万份免费早餐。

2015年1月，在推出了实惠APP新年版后，还新增了“幸运老虎机”“品牌大乐透”等能够进一步提高用户黏性的娱乐玩法。

在未来的三到五年内，不仅社区O2O将回归到服务的本源，一切行业的O2O都将如此。同时，用户黏性也将成为左右O2O成败的基础因素。

那么，一款O2O产品如何才能够赢得用户的青睐，并培养出用户黏性呢？从产品自身的角度来说，一款有黏性的产品一般具有如下特点：

首先，技术含量高却简单好用。

高黏性的产品，其用户体验一定要好。通常来讲，越是简单的产品，越是符合人性的需求。互联网产品是高科技产物不错，但使用它们的人群确是大众群体，你把一个订餐APP做得和瑞士银行的保险箱一样复杂，恐怕没有哪个用户会耐着性子慢慢“开锁”。也就是说，O2O创业者千万不能在技术上给用户设置一个“使用门槛”。门槛越低，甚至没有门槛，才能催生出全民应用的“上瘾”型产品。

“脸萌”是一款非常成功的拼脸软件，其成功之处便在于无门槛限制。即便你不会画画，也完全可以利用这款APP轻松地制作出一系列的卡通形象。

用户可以根据自己或朋友的形象，在“脸萌”的素材库中选取相应的素材，比如锥子脸、大眼睛、小平头等，还可以为自己制作的卡通人物配以领带、眼镜、项链等装饰物。

2014年3月，人人网、微信朋友圈、新浪微博纷纷被“萌脸”刷

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

屏，在各大社交网络上刮起了一股“萌旋风”。用户最高日下载次数达500万次，一周内用户增长2 000万，几乎每个人的朋友圈当中，都会有那么几个人如同中毒了一般，统一用上了用脸萌制作的卡通形象当头像。

其次，让用户拥有参与感和成就感。

黏性十足的O2O产品往往能够带给用户某种愉悦的反馈或者收获。一款产品，如果能够在用户的使用过程中，给予用户一种成就感和满足感，那么用户就会继续留下来。

小米产品的用户黏性之强，是业界公认的，小米每推出一款产品，都会有数十万小米粉丝帮助其进行口碑营销。而一旦小米的某个产品出现销量“欠佳”的情况，雷军只要打打感情牌，在微博上更新两条产品信息，该产品瞬间便会被抢购一空。

是什么让小米粉丝如此“疯狂”？就是因为参与感和愉悦感。小米让每一个粉丝都可以参与到产品设计中来，任何人有了好的构想，或者发现小米产品的问题，都可以提出来，帮助小米进行改进，而这种改进一旦落地，该米粉就可以对身边的朋友骄傲地说：“这个产品是我参与设计的。”

最后，可以进行广泛的社会分享。

人是群体性动物，分享是人类最常见的行为和需求之一。便于进行分享和传播的产品往往能够拥有更多的用户，而当一个用户身边的人都在使用该产品时，他对该产品的使用率便也会相应增加。

微信之所以能够在短短4年多的时间里积累近6亿的用户，除了腾讯本身拥有庞大的用户基数外，与其易于分享、传播也有着很大关系。

同样地，新浪微博的成功更是与其分享特性有着密不可分的关系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只要注册一个微博账号，下载一个微博APP，再对自己感兴趣的明星或朋友进行关注，就可以随时随地了解到他们的最新状态。另外，如果想第一时间对社会上的热门事件、科技、教育等创新成果有所了解，那么经常刷一刷微博也是一个有效途径。微博的用户黏性，便是在这种一次次的“刷新”中建立起来的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

操纵用户，让用户欲罢不能

美国游戏设计大师伊恩·博格斯特把成瘾比作香烟，并且坚信，让用户上瘾就是从各方面给用户提供“满足感”。事实确实如此。

移动互联网时代，让用户上瘾的商业模式多种多样，不同创业者的手段也各有不同，有的是让用户产生心理依赖，有的是通过创造情景让用户不停地使用，有的则是通过潜移默化的影响博得用户的认同感，而无论从哪个具体的细分角度出发，要想让用户对你的产品上瘾，你的产品就要持续地满足用户不断变化和增长的欲望。

然而，就像苏格拉底所说，人类的欲望总是没有极限的，只要你不加束缚，它便会超越大地和海洋，甚至连天空都无法将其阻挡。所以，在尽可能满足用户需求的同时，谁能够操纵用户的诉求，谁便更有可能让用户对其产品“死心塌地”。

在普遍的认知中，操纵用户是一种很不道德的行为，然而，在过去的很长一段时间里，许多行业却都是通过操纵客户取得了前所未有的成功。比如，全球领先的健康减重咨询机构Weight Watchers（慧俪轻体）就是通过对用户饮食的操纵来实现用户的减肥目标的。另外，在游戏业，这种对用户的操纵被运用得更是达到了炉火纯青的地步。玩家要想升级快，就要遵从NPC（非玩家控制角色）的指引，按照其要求完成任务。

所以，站在创业者的角度来说，这种操纵用户，从而让用户在潜移默化中被动上瘾的方式，非常值得我们深入研究。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

比较常见的操纵用户的方式有很多，积分制度就是其中的一种。很多产品设计者和营销人员都希望通过积分制度来控制用户，比如，在某商场累积消费满500分就会得到一瓶可乐赠饮等。然而，这种积分制度的效果往往并不理想。相比之下，游戏产品“11对战平台”则在以积分操纵用户方面获得了极大的成功。

原来，“11对战平台”坚信，想要用户心甘情愿地被“套牢”，就要给予用户“实际”价值。比如，同样是积分制度，“11对战平台”执行的是天梯积分模式，积分代表着战斗力、战绩以及操作水平。通过天梯积分，玩家们可以对自己的DOTA实力做一个比较。而且，将积分积累到很高程度后，玩家便可以拿这个积分向别的玩家炫耀：“看，我的天梯有2 700分！”别的玩家一听：“哇，这是职业玩家的水平啊，简直是羡慕嫉妒恨啊。”因此，高积分玩家为了保持自己的优势，提高自己的炫耀资本，低积分玩家为了缩小与高积分玩家的差距，不被身边的朋友所鄙视，便不得不坚持不懈地玩下去。

这就是“11对战平台”以天梯积分操纵用户的方式，它能给用户带来实际的价值（炫耀的资本）。反过来再对比商场的积分赠饮活动。试想，有哪个用户会为了一瓶3块钱的饮料，坚持消费几百元，甚至上千元来换取积分呢，有这些钱，多少饮料买不到手？

同样，一些互联网商家为音乐播放器、美图软件等也都加了积分功能，这不得不让笔者产生一个疑问，这类产品要积分有什么用？莫非积分能够反映出一个人的音乐鉴赏能力和美术水平？只能说，这类产品的积分对用户而言，只能是一堆没有任何价值，甚至有些累赘的数字。不用说，以此来操纵用户，不让用户讨厌便阿弥陀佛了。

那么，怎样才能让用户甘心被“牵着鼻子走”呢？秘诀便在于为产品添加一些致人成瘾的“尼古丁”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在2014年乌镇互联网大会上，马云高呼，下一个世界首富将出现在健康领域，并且呼吁人们重视环境，保护空气和水源。事实上，马云并不是唯有一个发现健康行业市场潜力的人，马化腾、李彦宏、雷军等大佬，在近一年以来也都纷纷涌入健康产业，意图在未来竞争中占据一定优势。

除了这些大咖之外，一些小的O2O创业者也将目光投向了健康这一领域，体育O2O创业者Alex夏便是其中之一。Alex夏知道自己势单力薄，无法同BAT等巨头抗衡，但他却并不担心自己所创办的“天天网球”会被行业巨头所抹杀。

Alex的自信在于，用过天天网球的人，便不会再对其他同类APP感兴趣。因为，市场上95%以上的运动APP，都只是为用户提供普通意义上的场地预约服务。而天天网球却能让用户享受场馆的会员价格，并且可以享受预留停车位等线下服务。甚至，在天天网球APP上，用户不仅可以约场地，还可以约球友，再也不用为找不到一起打球的人而烦恼了。

可以随时预约并查看场地，享受会员折扣，能够帮助网球爱好者找到不同级别的球友和对战者，这些就是天天网球让用户欲罢不能的“尼古丁”。而天天网球这种以折扣优惠和帮助用户组团的黏性制造手段，也为众多O2O创业者提供了一个很好的、十分隐蔽的控制用户的方法。

当然，操纵用户是有良性和恶性之分的，创业者必须用道德去束缚那些不良的商业操纵。从用户的角度出发，让用户甘心“吸毒”才是正确之举。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

规避成瘾模式的三大误区

Y Combinator（世界最著名的创业孵化器）创始人保罗·格雷厄姆说：“在现在这个时代，商业操纵正在让用户们纷纷上瘾。我们已经没有时间对新事物的成瘾性形成抗体了。”

说得这么直白，或许有些让人感到悲哀，但事实就是如此，无论你采用哪种方式，只要合乎法律，不违背商业道德，基于这两个原则之上，让你的用户上瘾，那么，你就等于将自己的一只脚踩在了成功的帆船上。

当然，一只脚踩在船上，一只脚还在渡口，这种情况下往往是最难以站稳的，企业运营亦是如此。在倾力打造成瘾模式、让用户上瘾的同时，必须有效规避关于成瘾模式的几大误区，否则，企业便有可能一头栽进水中，难有翻身之日。

误区一：成瘾就是做营销，用户一旦上瘾就什么都不用怕了。

诚然，要想让用户上瘾，O2O创业者就必须在营销环节下足功夫，但让用户欲罢不能却不能仅仅依靠营销，就如前文中强调的，让用户参与到产品设计与研发中来，也是上瘾模式的一种常见手段。而且，对待那些已经“上瘾”的用户，我们也不能掉以轻心。

做个最现实的比喻，真正的“瘾君子”都能在戒毒所的帮助下戒毒，何况你的用户只是比喜欢别人的产品更喜欢你的一点而已，要想让用户死心塌地，最好的方式还是把产品和服务做到位，好体验才是硬道理。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国著名的风险投资创业公司和交通网络公司Uber自创立以来始终保持着快速的扩张势头，甚至已经将其交通出行业务做到了中国。Uber的快速扩张，除了强势的硅谷互联网基因外，其一大依仗便是通过不定期的互动活动，始终保持用户黏性，通过黏性连接刺激社交生态，从而衍生出更多的生态价值。

在中国，Uber几乎没有做过什么广告，却总能凭借各种活动抢占O2O头条。比如，2015年4月底，Uber便在北京推出了一个“一键呼叫CEO”的活动，16个高管乘坐专车环绕清华大学行驶，毕业生可以通过Uber应用叫车，然后和高管们在车上进行15分钟的面试。此外，Uber还曾推出过“一键呼叫佟大为，让佟大为做司机”的活动，以及“一键呼叫摇橹船”“一键呼叫爱心车”等活动。总之，Uber总能推出一些让新老用户难以拒绝的经典活动。

误区二：必须不断地用优惠活动吸引用户。

鉴于误区一对我们的启示，不少O2O创业者都会认为，既然不能对已上瘾的用户置之不理，那就不断地推出优惠活动吧，这样品牌对他们的“瘾”力便会始终得到强化，持续地增强用户黏性。

事实上，这样的想法并不正确。不管是传统经济时代还是O2O经济时代，创业者一定要记住一点：所有的优惠活动中，必须有80%以上是针对新用户的。这些活动的开展应该是“以牺牲利润发展新客户”，而不是让老用户“占便宜”。一旦错误地让用户对优惠上瘾，而不是对品牌本身上瘾，那么，倘若某一天优惠终止，用户势必会产生一种强烈的落差感，这种落差感甚至会直接将品牌置于万劫不复之地。

在FIFA论坛上曾经有人问过这样一个问题：为什么活动大都针对新用户，难道老用户就不是人了吗？当时，一位游戏公司的老总给了一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

很露骨，却很现实的答案："因为老玩家已经上瘾了，削减了他们的福利，他们一样不会轻易离开，既然这样，为什么不把浪费在他们身上的福利分摊到新人身上，用以招揽更多新粉丝呢？"

误区三：上瘾就是病毒式传播，粉丝越多越好。

上瘾模式所借助的，确实是病毒式传播的力量，只有让用户上瘾，用户才会不遗余力地帮助产品做口碑传播，然而，一味地讲求传播的速度，却并不注重"被传染者"的精准程度显然是不对的。就比如将iPhone 6s介绍给一个农村出身的初中生，凭借着苹果的优越性能，让其上瘾是一件很容易的事情，可问题是，他并不具备相应的购买力，这种"瘾"力，即便构建起来，也是无用的。

所以，O2O创业者务必要牢记一点：上瘾的用户并非越多越好，而是越精准越好。O2O餐饮管理平台"点上瘾"创始人便曾为餐饮业的老板们算过这样一笔账：

餐馆做推广，无论是面向1 000个精准用户，还是非精准用户，花费都是相近的。如果你的餐馆有1 000个粉丝。第一种情况，这1 000人都是精准粉丝，每天能够实现消费的比例是3%，（移动互联网的付费率一般是这个值），那就是能有40~90人前来用餐（用户通常不只是一个人来用餐），倘若这些人的人均消费是50元，那么，餐馆的流水收入就是2 000~4 500元，这是一个十分可观的数字。

然而，倘若这1 000粉丝中只有500粉丝是精准的，而另外一些粉丝都是超过餐馆辐射范围之外的其他区域的粉丝，受到时间、距离等成本的限制，很难保证每天都来店中消费，这样，餐馆的流水收入甚至难以达到前一收入的下限。这便体现了粉丝精准度的重要性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

总的来说，“上瘾”是一种十分微妙的过程，这种黏性的构建必然要选对一个群体，经历一个漫长的沉淀，通过反复的夯实，最终才能为产品和品牌培养出一群“死忠”。而一旦“成瘾模式”构建成功，还需要创业者以一个合理的方式去经营运作，让粉丝“毒瘾”难戒。如此，才能让品牌的“病毒”传播得更顺畅、更疯狂。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十章　极致体验

极致和体验是互联网经济下最常见的两种思维，而把体验做到极致更是O2O创新的一项不可或缺的重要元素。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O的真正门槛在于用户体验

在传统的工业时代，任何企业，只要方向准确，策略得当，都有机会通过粗放式发展来实现扩大规模和市场的目标，然而，伴随着移动互联网时代的来临，传统的粗放型、广撒网的发展模式俨然已经不再符合新商业的发展要求。无论是观察BAT巨头也好，还是细数河狸家、动手吧、叮当快药等小的创业型公司也罢，我们都可以看到，精耕细作才是O2O时代企业突围的不二利器。

众所周知，线上线下是O2O不可分割的两部分，那么，要想对O2O进行深耕，无外乎从两方面着手，一个是线上，一个便是线下。对于线上而言，最难的当属入口开发和引流；而线下，最难的则是用户体验。事实上，最难的往往便是最重要的，对于O2O创业者而言，决定其能否成功的真正门槛，恰恰便是用户体验。

以淘宝电影为例，淘宝电影不仅能够为电影爱好者提供丰富的正在热映的电影售票业务，还能够为用户提供即将上映的电影咨询信息，包括预告片、高清海报、剧照，以及电影票预约服务。

在淘宝电影上，用户不仅能够享受最低9.9元的超低折扣价格，还能根据个人意愿，抢先选择座位。下单后，只需要在电影开始之前去电影院的淘宝取票机输入订单号和验证码，一分钟内即可完成取票，比线下购票能节省大量时间。

难道没有O2O便不能看电影吗？显然是可以的，用户直接去现场买

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

票，一样可以和线上购票的人看到同一场电影。既然如此，大家为什么还要热衷线上购票呢？

原因在于，线上购票可以更早、更方便地选择电影的场次和座位，免除赶到电影院票已售空的尴尬，更可以省钱、省时，这就是O2O给用户带来的体验优势，也是O2O最吸引用户的地方。

所以说，O2O的成败关键便在于能否做好最核心的用户体验。而作为国内餐饮业较为成功的O2O项目，雕爷牛腩在其整体运营过程中，也都是围绕着满足用户需求的服务体验而进行的。

来雕爷牛腩用餐的顾客，只要一进入餐厅，便先会体验到一种舒适和愉悦。

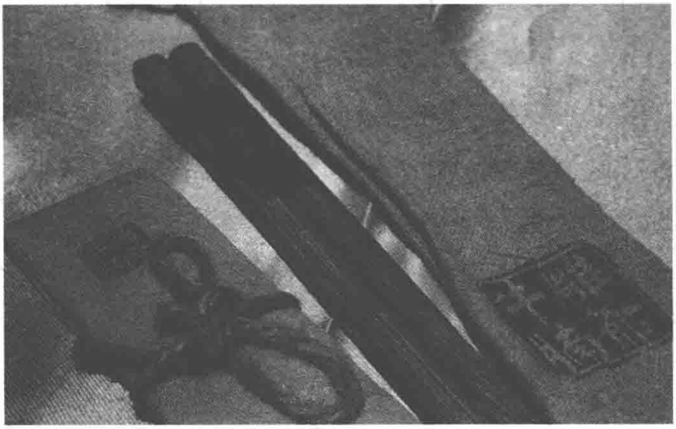

图10-1 雕爷牛腩的定制筷子

首先，来此用餐，顾客可以体验到别样的异国风情——韩式的小菜、越式的前菜春卷、泰式的高汤、法式的上菜顺序、日式的服务。各种特色的有机结合，不但丝毫没有杂糅之感，反而有一种“集百家之所长”的包容并蓄的雅趣。另外，雕爷牛腩的餐具都是特制的，在顾客就餐离去时，甚至可将特制的筷子带走，留做纪念。而享受如此高端的服务，用户的就餐费用却不过人均100多元，绝对超值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其次，雕爷牛腩只提供12道菜，但道道精美。孟醒认为，一家好餐厅的精髓，不在于菜品数目的多少，而在于品质是否精良、用户体验是否达到要求并且不断优化提升。为此，在正式开业之前，孟醒撒网全国，到处邀请影视明星、体育大腕、微博大V、美食达人等“各路豪杰”进行免费试吃，做了长达半年的封测，直到12道菜全部达到食客要求，才最终上线。即便是上线后，孟醒也会根据食客的具体建议，定期更新菜系，满足顾客需求。

最后，在茶水方面，雕爷牛腩的用户体验也是首屈一指的。不但提供云南普洱、茉莉香片、冻顶乌龙、西湖龙井四种颜色从浓到淡、味道由重到轻的茶水，还专门从女性顾客的需求出发，提供薰衣草红茶、洛神玫瑰、洋甘菊金莲花等特色花茶。这些特色花茶既能清心明目，又能纤体排毒，赢得了大量女性消费者的喜爱。

通过对菜品和服务的不断改良与升级，雕爷牛腩成功地把顾客的用餐体验做到了业界首屈一指，并且赢得了用户的良好口碑。这些用户将自己良好的体验放在微博、微信、大众点评等线上平台，“晒”给朋友和访客，最终又为雕爷牛腩带来了大量的订单和火爆的生意。

事实上，雕爷牛腩的成功绝非个例，包括苹果、微信等众多成功的产品在内，它们的成绩斐然，无不与超人一等的良好体验有着密切的联系。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基于用户需求构筑体验模式

“用户体验”一词最早被人们广泛认知是在20世纪90年代，是由用户体验设计师唐纳德·诺曼所提出的，其英文为“User Experience”，简称UE或UX，是一种在用户使用产品过程中建立起来的纯主观的感受。

O2O时代下，无论是开辟市场还是同对手竞争，企业要想得到长足的发展，就必须在用户体验上下功夫，而且必须下苦功夫，以用户为中心，将运营建立在用户良好体验的基础之上。

那么，什么样的体验才能够让用户眼前一亮再亮，令其觉得怦然心动呢？或者说，什么样的体验才是用户最迫切想要得到的呢？

其实，好体验的出发点永远都只有一个，那就是解决用户的原始需求。关于这一点，电子商务时代的绝对霸主亚马逊便为广大创业者提供了一个最好的证明。

亚马逊创始人贝佐斯认为，零售业利润率低，必须依靠顾客的持续购买才能产生规模性收入。也就是说，像亚马逊、沃尔玛这类零售企业，注定要产生好的客户体验，让顾客舒服，顾客才能再来购买。贝佐斯还强调：“用户使用亚马逊产品的过程，是亚马逊与用户对话的过程。产品的售出并不意味着销售结束，而是体验的开始。”

以网上卖书为例，亚马逊利用互联网的技术优势，创造了极佳的用户体验。而这些体验，则全部是从用户的需要出发的。比如，鼓励读者在已购书目下写书评，这样，书评积累到一定程度，用户需要某一本书时，即可通过书评率先判断该书的购买价值。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

另外，亚马逊还会根据用户已购书目，判断用户的需要，向其推荐相关书籍。这些都是竞争对手们从未尝试过的。在物流体系上，亚马逊也投入了上亿美元的巨资，只为提高库存，加速递送速度，让客户更快地拿到商品。

在2011年10月，亚马逊公司还根据中国消费者的搜索习惯，将“卓越亚马逊”更名为“亚马逊中国”，并启用更短的域名“z.cn”，只为了能够给中国用户提供更加方便舒适的网上购物体验。

事实上，作为新东方创始人之一的徐小平就曾在亚马逊上有过一次难忘的服务体验，用他的话来讲：“亚马逊这种人性化的服务，能够让人死心塌地，终身使用。”

包括亚马逊在内，判断一家公司是否伟大，并不在于它缔造了多少富翁，或是创造了多少市值，而是看它真正给用户带来了多大的价值。唯有真正做到以满足用户需求为核心，提供高质量的产品和服务，才能衍生出无限的商业价值。

遗憾的是，当下的很多企业都没有意识到这一点，他们并不在乎用户的真正需求和体验感。其实，对于广大O2O创业者而言，只要能够及时发现这一问题，并且有针对性地进行调整和改进，就会有反败为胜的可能。

作为日本著名的跨国性公司，松下在全球拥有230多家公司，员工总数超过30万人。在过去很长的一段时间里，松下公司出品的电视、电冰箱、数码相机，以及空气净化器都是中国消费者的首选。

然而，近几年来，伴随着国产品牌的兴起以及众多竞争对手对体验模式的不断升级，服务体验上始终保持保守姿态的松下电器在中国市场的竞争力大打折扣，甚至一度从人们的视野之中消失了。

在2013年之前，松下中国市场运营负责人固执地认为，中国消费者

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

只是单纯地越来越重视高端的产品，所以，松下只要保持出产高端商品便不会被市场所淘汰。然而，随着业绩的持续下降，松下高层终于发现：中国消费者早已不再是只看品牌和价位，只是去盲目地追求高价格、高科技的产品，而是需要在达成了体验认可后，才会决定是否购买。

因此，松下如果空有高端产品，却不能给中国消费者创造满意的体验机会，不能让他们触摸到产品，体会到松下产品的高端性能，那么，产品即使再"高大上"，也是形同虚设，甚至就是"摆在柜台里的新鲜垃圾"而已。

2015年，松下以打造女性O2O体验馆的方式，在中国市场卷土重来，并于6月11日在上海环球金融中心开通了松下第一家中国O2O体验馆——"CLUXTA"。体验馆在11日才正式开馆，然而，在6月10那天，馆外前来观摩的女性白领便达到了数百人。

根据《每日经济新闻》提供的信息，CLUXTA体验店与松下在日本本土的线下体验店相仿，都是全方位引进了松下电器最新、最前沿的原装进口产品，并且以试用的方式向中国消费者逐一展示，感兴趣者可以尽情体验。

在松下体验店负责人的设定中，CLUXTA更多的功能是为用户提供纯粹的服务和体验，而不是销售。然而，不可否认的是，前所未有的畅快体验也确实为日薄西山的松下再次赢得了良好的口碑，从而间接地推动了松下产品在中国市场的复兴。

通过一系列的线下体验店，松下将技术与消费者体验紧密结合，从而成功打破了僵局，获得了新生。仅仅一个开馆一月有余的上海体验店，便间接促成了上万件松下产品的线上成交量。O2O的魔性可见一斑，基于用户需求提供极致体验的模式不容小觑。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

打造沉浸式、跨界式的O2O体验

不得不说，“基于用户需要做体验”“将体验做到极致”等，都已成为互联网圈子里被用烂了的宣言，更被视为O2O企业增加产品分量的最后致命武器。

对于大部分O2O创业者来说，把“基于用户需求的体验做到极致”都是他们时刻挂在嘴边的奋斗方向，然而，真正能够做到者却寥寥无几。那么，什么样的O2O用户体验才是极致的呢?

当下，比较成熟的打造极致体验的方式主要有两种，一种是沉浸式体验，另一种则是跨界式体验。就当下尚未彻底成型的O2O体验市场而言，只要能够做到其中之一，创业者便足以让自己的产品脱颖而出了。

面对全行业O2O的大潮，互联网所给予我们的不仅是一种思维模式，更是一种全新的生产力方式。对于高度依赖线下的传统企业是如此，对于几乎完全不用依存于线下的互联网企业亦是如此。不管经济如何发展，有一点可以肯定，线下渠道永远不会消失。甚至不仅不会消失，还会越来越丰富，沉浸式体验正是基于线下渠道的深耕。

对于诸如电信运营商这类的传统企业，在与互联网企业的竞争中，优质的实体渠道网络是O2O最宝贵的资源，是电信运营商最为鲜明的优势：数量多、布局广、人员资源等配置完善。在竞争与发展中，抓好线下渠道的变革，恰恰是电信运营商相对互联网企业的重要势能，是O2O变革的重要一环。

与欧美国家相比，国内创业者在打造O2O购物体验方面还存在着不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

小的差距。这种差距一定程度上体现在O2O的形式上，更体现在对体验内涵的认知上。通常而言，打造沉浸式体验需要注意以下几个方面：

首先，互动性。

互动是企业的生存核心，尤其是线下互动，更是将用户在线上获得的体验信息碎片化，继而通过互动活动来进行有效重组，形成更强烈的印象和感情，使用户更加依赖于企业。

其次，感情化。

感情认同是达成消费的一项重要前提，如果用户不认可你的品牌，那么，除非别无选择，不然他们便一定不会光顾你的店铺，这是理所应当的事情。沉浸式体验，就是要让用户在线下的沟通与体验中沉入其中，对品牌产生真实的情感消费。

最后，平台化。

良好的体验往往不再是一种单一产品功能，而是一种生活方式，所以，要努力让你的店铺变成一个社区化的生活服务型体验平台，给予用户最方便快捷的服务。

作为一家店面遍布世界、拥有极高人气的著名连锁便利店，即便在电子商务高速发展的今天，7-Eleven仍然保持着十分健康的发展态势和速度，继续着它的扩张事业，甚至已经开始着手O2O线上布局。

如今，7-Eleven已经成为日本消费文化的一个代表。7-Eleven的寓意是：早晨7点钟起床，晚上11点钟睡觉，倡导早睡早起的健康生活。作为7-Eleven的创始人兼CEO，铃木敏文坚持认为，企业成功的基础即基于用户的原始需求，构建深入人心的沉浸式体验。

为此，铃木敏文要求7-Eleven的每一个管理者必须对每一种产品、每一个店铺、每一个员工都要有充分的了解。通常情况下，便利店的产品都是供货商提供的，而其中不少产品都没有标明具体的使用方法。针

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

对这一问题，铃木敏文要求7-Eleven的员工要对产品进行试吃和试用，摸清产品属性，然后为消费者提供相关解读。

比如，7-Eleven曾经出售过一款泡面，包装上并未提供关于水量的信息，铃木敏文便亲自尝试了不下20余次，终于找到了最佳水量，然后将信息传递到了每一家分店，让店员在将水量以便利条的方式贴在了泡面的包装盒上，为消费者提供靠谱的建议。

此外，铃木敏文还特别要求每家店铺都要对员工进行服务方面的培训，让他们给消费者最好的体验。比如，7-Eleven提供便利快餐服务，有些顾客因为到晚了，盒饭已经售罄。这时候，7-Eleven的店员不会建议你买面包或是泡面，而是会基于你的最原始诉求，贴心地提醒你，去隔壁的便利店也能买到类似的盒饭，有的服务员甚至还能向你推荐他们家的哪一种盒饭比较好吃。

正是凭借着这种高互动性、高平台化和感情化的一流体验，7-Eleven这家小小的便利店才能将生意做遍六大洲近50个国家，如今，7-Eleven的店铺已经有3万余家，而随着时间的推移，这个数字必然还会不断增加。

其实，要想像7-Eleven这样将体验做得如此深入人心，并不是一件无从下手的事情。创业者只要坚持让用户始终将注意力沉浸在对商品的感知中，而不是因为推销、支付等原因被割裂和干扰，那么沉浸式极致体验便是可以实现的。

如果说沉浸式极致体验就是让用户全身心沉浸在购物体验中，让其在顺畅的流程中感到酷爽，直接促成消费，那么，跨界式O2O极致体验就是在用户心中埋下更多的消费的种子，或者说是可能性。

顾名思义，所谓跨界式极致体验就是在用户体验中引入跨界因子，让用户感受到更多、联想到更多的可能性。从本质上讲，跨界式极致体

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

验也正是互联网发展的必然趋势与要求。

在我们周围，通过跨界式极致体验做大口碑，从而促进品牌的推广的O2O企业大有人在，海底捞便是其中的典型代表。在董事长张勇的严格要求下，海底捞始终秉承“服务至上、顾客至上”的理念，一改传统的模板化、单一化的服务，提倡跨界式的个性化的特色服务。

对于迫切想吃到美食的人来说，等候就餐往往是最痛苦的事情，光临“海底捞”则完全没有这方面的问题。

在等候区，海底捞的服务员会给你端上免费的水果、零食和饮品，倘若你的同伴够多，还有扑克和跳棋之类的桌面游戏供你打发时间，甚至还有专门的美甲师、理发师为你提供美业服务。在就餐过程中，海底捞也推出了很多极具特色的跨界服务。比如，为用户提供专业的拉面表演等。

整个就餐过程下来，海底捞会通过一种超越餐饮企业所应该达到的跨界式服务，让用户享受到一种通常连普通店铺VIP贵宾都无法享受到的待遇，并且从最深处打动用户，让用户对海底捞产生归属感和依赖感，从而经常光顾海底捞。

有一本书叫作《海底捞你学不会》，读过这本书人甚至会觉得，海底捞的服务简直是“变态”。然而，我们必须客观承认的是，变态的服务所带来的效果是：海底捞的顾客回头率超过了50%，单店年销售额为火锅连锁巨头“小肥羊”的5倍。

不能将海底捞取得如此斐然的成绩全部归功于其跨界式的极致体验，但这些堪称“变态”的跨界式服务为海底捞赢得了用户的欣赏和信赖却是不争的事实。

其实，互联网就是相互连接、相互碰撞、相互混搭的，诸如海底捞

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

这种将跨界思维运用到打造极致体验当中，既是一种超越自身的创新和突破，也是一种时代大势下的必然选择。

作为O2O创业者，如果你觉得自己的产品在自身所处领域内已经难以创造更高的体验效果，那么，不妨试试这种跨界式体验，即便是对体量单薄的创业型小企业，这也不失为一种突破困局的好方法。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

重视细节与个性化，提升价值感

无论是打造沉浸式体验也好，跨界式体验也罢，抑或是深耕其他形式的体验，要将用户体验做到极致，选择一个科学的、适合自身的模式仅仅是第一步，如何做到基于模式、结合自身特点将体验做细致，才是广大O2O创业者真正应该绞尽脑汁去解决的问题。

就像著名O2O创业品牌“门客甜品”创始人戚宇东所言，“只有在细节与个性化上做到踏实落地，O2O的用户体验才能随着用户价值感的提升而升级。”真正的体验感往往不是讨论出来的，也不是名人传授的，而是蕴藏于产品和服务的具体的细节之中的，由创业者自己深耕细作地“做”出来的。在打造极致体验的过程中，创业者只有处处留心，才能真正地发现问题，解决问题。

作为一个中高端餐饮O2O品牌，门客甜品能够从众多竞争对手中突围而出的战略制胜点就在于，对线上的谨慎，以及对体验细节的良好把握。

门客的模式非常简单，它也拥有自己的线上平台和线下体验店。之所以不叫“线下店铺”，而叫“体验店”，是因为门客的实体店内仅仅有两张小桌子，根本就不是用来盈利的，而单纯是为了制造用户体验。

为了将体验感提升到最高，设计师出身的门客创始人戚宇东对体验店的每一个细节都进行了严格的规划，小到店内餐具、包装盒的选用，大到店内装潢，都有设计的时尚元素融在其中。总结起来，门客为提升用户体验，对体验的细节做了如下深耕：

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

首先，将宣传单、产品的包装、店面的设计发挥到了极致。仅仅是一张简单的产品宣传单，创始人戚宇东也会亲自进行每一行文字和每一个图案的选择和搭配。金色和黑色是门客唯一使用的颜色。

其次，不断提升物流配送的附加价值。普通的物流只管配货送货，将蛋糕送到用户的手中即结束。门客则不同，门客的物流人员会根据蛋糕种类和口味的不同，提示用户选用最佳储藏和食用方式，甚至为用户提供配酒建议等。

最后，坚持对原料选材的把控。与极致蛋糕一样，同样是深耕极致体验，门客的最突出特点还是它的选材。其材料全部由国外进口。在戚宇东看来，作为一家餐饮店，坚持口味与质量是根本，绝对不能因为部分材料没有明显口味差别而偷梁换柱。那样，虽然省下一点小钱，却会丢失一群客户。

图10-2 门客蛋糕

门客这种“于无声处下功夫，于细节处做体验”的做法，无疑会为其品牌保持住长久的吸引力贡献难以想象的力量。而强化用户的极致体验，除了在细节上做文章外，坚持个性化也是一个不错的方式。

在强调O2O用户体验的过程中，标准化常常会被视作一个重要的评价标准，从某种意义上讲，产品及服务能否实现标准化，也确实是一个

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O企业体验质量高低的隐性标签。

然而，这里所强调的标准化是针对企业自身及其所服务的用户而言的。倘若将企业的用户体验放置在大的行业背景之下，创业者则必须努力做到个性化，唯有在个性化的前提下实现标准化，其用户体验才有特色，乃至极致可言。摄影O2O平台“月亮盒子”就是一家因为坚持个性化体验而取得成功的公司。

在摄影已经泛化为任何人都可以从事的一门“艺术”时，在各种美图工具的帮助下，只要懂得一些简单的构图技巧，每个人都能拍出相对不错的照片。然而，要想拍出真正让人心动的好照片却并不简单，饱和度，色温，对比度，色彩层次，以及前期准备，摄影环境，乃至后期加工，任何一个环节都不能有丝毫马虎。所以，为了降低成本，包括嫁拍、约拍等在内的O2O摄影平台都要采用标准化服务，而月亮盒子却出人意料地选择了个性化路线。

在月亮盒子拍摄照片，摄影师会根据用户的具体要求，以故事为主线，拍出用户心目中最理想的照片，比如，通过几张照片，阐释两个人从初识到热恋的过程，阐述几个好兄弟的创业历程，讲述闺蜜们亲密无间的故事等。总之，每个人在月亮盒子都能找到属于自己的一份体验。

另外在摄影师方面，月亮盒子也坚持在标准化的基础上实现差异化，目前，月亮盒子平台上的摄影师价格分为3 000元、6 000元、9 000元三个等级，具体又会根据摄影师的资历、服务能力，以及接单数量等有所不同。所以，用户完全可以针对个人需求，寻找不同等级的摄影师进行拍摄。

目前，入驻月亮盒子上的摄影师大多为一些业内的知名大咖，其中便包括给陈奕迅等大牌明星拍照的时尚摄影师张弘凯，以及与《ELLE》等时尚杂志合作的摄影师凌代军等，这些明星级摄影师的存

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在，也为月亮盒子为用户提供个性化摄影提供了强有力的保证。

日本摄影史上的著名摄影奇才福原信三曾在《摄影道》中这样写到：摄影不应该是千篇一律的造型，而应该是一种个性美的绽放，每个人都应该通过相机与胶卷的结合，记录下最特别的自己。

其实，不仅仅是摄影，用户置身于任何一种消费场景之下，所期待得到的，都应该是一种基于同级别的，满足自身具体需要的“特殊”服务。而个性化的诉求也不仅是用户体验的要求，更是创业者在O2O红海中让自己的产品和品牌脱颖而出的重要战术。所谓极致，也不过是在细节与个性化上的深度挖掘而已，创业者只要能够让自己的服务和体验在细节完美的基础上变得个性起来，让用户试一次还想再试，那么也就无须担心品牌无法在乱象环生的O2O市场站稳脚跟的问题了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十一章　快速迭代

互联网时代，尤其是以移动互联网为核心的O2O商业时代，机会从来不属于耐心的等待者，唯有快速推出产品占领空白市场，并不断地完善和迭代，才能迅速抢占市场的制高点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

市场从来不是一个耐心的等待者

柏拉图说，耐心是一切聪明才智的基础；卢梭说，忍耐是痛苦的，但它的结果是甜蜜的；拉·封丹则说，耐心和持久胜过激烈和狂热。这些来自各个领域的智者们，似乎都在提醒我们，耐心这一品质对于成功而言是多么的难得与重要。

然而，就像“橘生淮南则为橘，生于淮北则为枳”的道理一样简单，耐心虽然是一种宝贵的品质，但在竞争无比激烈的商业环境中，耐心太足，往往便意味着机会的流失。就像Facebook创始人马克·扎克伯格所说，市场从来都是残酷的，除非你能像苹果公司那样保证每一款产品都极具买点，否则，便没有人愿意为你付出等待。

有些人整天抱怨自己命运不好，只看到别人在商场如鱼得水，却看不到别人为了争抢一个商机而撞得头破血流。对于创业者而言，只是一味地渴求商机，当商机真正来临时，却又担心失败，总是试图再等一等，让自己更“有把握”一些，这类人注定是难以成功的。只有那些敢于快速冲入市场的人，才能摘到最大的“果子”。

2001年7月，国内外媒体纷纷报道，新版欧元即将于2002年元旦开始流通。对大多数中国人来说，这个消息仅仅是个无关痛痒的国际新闻，但对于海宁的一位企业家来说，却意味着巨大的商机。

通过研究，这位企业家发现，新版的欧元纸币比原先的欧元长了两厘米。而这小小的两厘米，便导致欧洲人原来的钱包装不下新欧元了。于是，他马上和欧洲商人联系，立刻按照新尺寸开始制作钱包。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

最终，当新版欧元投入市场时，他的新钱包一下子便成功完成了国际市场的切入，日产一万只甚至仍然无法满足市场需求。等到“换钱包”的风潮过后，他的钱包也成了不少欧洲人都熟知的品牌。而那些等到钱包的市场需求出现才开始行动的企业，则只能洋洋兴叹了。

传统行业强调以快制胜，互联网经济更是如此，“以快打慢”的产品打造理念俨然已经成为互联网企业实现突围的重要武器。

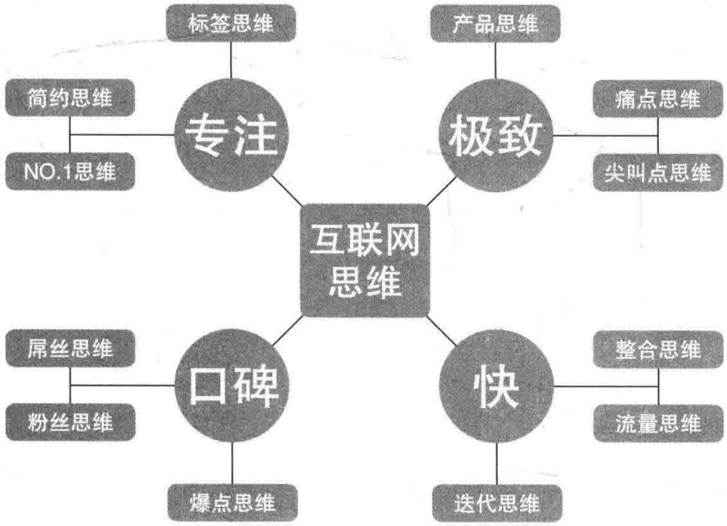

图11–1 雷军的互联网思维

2015年1月，在小米完成第六轮融资，估值高达450亿美金的辉煌时刻，雷军这样说道：“2011年，小米刚诞生时，智能手机仅占全国手机的26%，2012年，比率上升到了45%，2013年则上升到85%。不是我雷军和小米成功，而是智能手机的时代成功了。即使没有我雷军，也会有张军、王军、李军、赵军。我唯一庆幸的是，比他们早了一步。”

无独有偶，在微信支付以燎原之势横行支付市场，几乎感动了支付宝的铁桶江山时，人们纷纷赞叹马化腾慧眼如炬，马化腾却只是冷静地说：“假如微信不出在腾讯，对我们来说将是一场灾难，还好我们没有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

等其他产品分完了市场才推出微信，而是抢在了前面。”

关于抢占先机还是耐心等待，马化腾从来都是选择前者，他曾不止一次地指出：“市场从来不是一个耐心的等待者。要想在激烈的互联网竞争中夺取先机，就要快速出手，敢于试错。”

事实上，百度创始人李彦宏也是快速抢占市场的行家。

李彦宏认为，传统时代打造产品的方式是不可行的，互联网产品要做的就是尽快投向市场，通过用户的参与收集用户意见，然后对产品进行更精准、更快速的完善，只有这样互联网企业才能少走弯路，做出让用户满意的产品。

以百度的搜索引擎为例。2000年，百度推出了第一版搜索引擎。在当时来看，该引擎的功能已经完全超越了国内同行业产品，不过，开发人员秉承软件工程师一贯的严谨作风，认为这款引擎还存在很大的提升空间，于是，便想等待充分完善后，再将其推向市场。

然而，李彦宏却否定道：“你们的责任是研发产品，至于产品哪里需要改进，那应该是用户决定的。所以，我们必须尽快把产品展示出来，通过试用，让用户来告诉我们，哪里需要改进，然后对症下药，产品也就完美了。”

在李彦宏的坚持下，百度搜索在第一时间投入了市场，并且在用户的建议中不断完善和升级，并且获得了千万用户的认可和追捧。也正是依靠这种快速的迭代演化，百度才能在竞争无比激烈的搜索引擎领域站稳脚跟，逐渐成长为今天的国内三大互联网巨头之一。

互联网经济所带来的不仅仅是信息流通速度的快速化，同时也是整个商业节奏的快速化，在这样一个高淘汰、高迭代的环境里，创业者要想让自己的企业存活下来，就必须学会快速迭代这一创新法则。在移动互联网时代做O2O创业，更是如此。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互联网思维下，O2O要以快制胜

快速迭代是移动互联网时代打造产品的重要理念之一。拆开来讲，快速迭代其实分为三个概念，首先是快速，而后要迭代，将二者双剑合璧，便会达到最高的创新境界——快速迭代。

就快速而言，速度是O2O产品迭代取胜的基础，没有相应的速度，迭代的效率便无从保证。所以，永远不要指望将O2O产品打磨得完美无瑕再上线，等你的产品在自家的后院里经过重重加工，终于完成了由原石到玉胚的进化，当你感觉它终于可以拿出来见人了，别人的产品很可能已经在市场的冲刷下完成了由玉胚到玉器的深层进化，甚至已经成为被用户捧在掌心的“和氏璧”。

因此，O2O产品在冲入市场时，一定要快，最好是做第一个闯入蓝海的人，做规则的创造者。退一步讲，即便蓝海市场已经不复存在，快速出击也能最大限度地缩小与市场先行者的差距。

随着移动互联网的深入发展，已经有不少O2O创业者将目光投向了美业这块鲜美的“大蛋糕”。

然而，不论是国内市场，还是国际市场，美业O2O都已经是一片红海，日本的Hot Pepper Beauty，英国的Wahanda，美国的Style Seat，以及中国的河狸家、嘟嘟美甲，都是美业上门服务行业的佼佼者。

面对这些实力强劲的竞争对手，能够在海量的信息中帮用户做决定的在线美容和医疗平台Wellnessly非但没有任何畏惧，反而凭借着其快速切入的方式，后来居上，先众多竞争者一步占领了美业O2O的战略

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

高地。

2014年，Wellnessly的联合创始人David Chua和Leonard Ng等人研究发现，新加坡的美业O2O市场虽然已是四处狼烟，但还没有出现诸如Beautygowhere或Uglygowhere的美容服务。

所以，几人当即决定，创立Wellnessly公司，为用户提供美妆服务的搜索以及当场预约服务。他们将美容与医疗服务结合起来，使Wellnessly成为全球第一家同时提供美容、医疗服务的O2O企业。

自2014年7月发布以来，Wellnessly已经与新加坡超过2 300家美容及医疗机构达成合作，并且始终保持着平均每季度流量增长50%的恐怖速度，如今，俨然已经成为新加坡美业O2O市场最有实力的统治级企业之一。

事实上，在选定市场进行突围的过程中，用户30秒快速下单、平台3秒钟快速响应、2小时极限预约等，都是Wellnessly以快制胜的重要手段。而在Wellnessly崛起不久，Lookbooker等竞争对手相继将触手伸向了美医市场，却都难以与Wellnessly相抗衡，不得不说，这就是O2O时代“快速度”所带来的巨大优势。

讲到这里，肯定有读者会问，谁都知道以快打慢是一个很好的制胜方式，可是，具体又该如何去做呢？三个清华大学的MBA为我们提供了一个很好的思路。

2012年，原本便不是十分景气的传统餐饮业在“国八条”的影响下，进一步走向了寒冬，高端餐饮业人才寻求转型。在餐饮业摸爬滚打了好几年的张璨选择了去清华攻读MBA，在潜心学习的同时，积极寻求着餐饮业新的机会。而这期间，她结识了同在清华攻读MBA的胡晓映和唐林成。

机缘巧合之下，具有丰富管理经验的张璨、一心看涨O2O的胡晓

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

映，以及金融街阔少唐林走到了一起，组成了一个将互联网与传统餐饮业完美结合的团队。

2014年4月，三人共同成立了北京嘉瑶科技公司，并且在11月推出了定位于提供家庭半成品食材的O2O企业——爱餐桌。提供半成品，这就是爱餐桌的成功之道。

张璨认为，就像生鲜O2O，以及家政O2O必须追求快速高效一样，餐饮O2O要想谋求新的破局方式，就要在速度上做文章。

爱餐桌跟圆通快递达成了战略合作，合作中，甚至包括了后台的管理系统的战略整合，致力于打造专业物流，解决“最后一公里”的速度问题。

用户下单后，爱餐桌会以最快的速度完成食材采购、清洗、切配、调味和初步烹饪等，并委托圆通快递实施实时配送，用户收到货后，仅需自行烹饪15分钟，便可以在家享受到一顿专业级的大餐。

在爱餐桌出现之前，市场上已经成型的O2O餐饮企业仍然存在着一大痛点，那就是高峰期送餐速度慢。有些客户上午11点半下单，甚至要下午1点才能收到盒饭。

另外，受到距离、天气等因素影响，当用户将快餐拿到手中的时候，别说热气腾腾了，甚至已经凉了，不仅影响了口感，也严重破坏了就餐体验。而爱餐桌仅仅通过一个“快”字，便将以上痛点全部解决，可谓是将“天下武功，唯快不破”的制胜法宝运用到了极致。

2015年3月，在上线短短5个月后，爱餐桌便得到了由梅花天创投资领投的550万融资。在竞争惨烈的餐饮O2O领域里，爱餐桌究竟能够走多远还是个未知数，但其以速度切入市场的手段，却是广大创业者所能够学习和借鉴的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

快速试错，让你的产品更完美

对于互联网企业来说，快是一个标签，更是一种习惯和力量。O2O企业只有养成了这种习惯，具备了这种力量，才能在惨烈的市场竞争中始终保持自身的优势。然而，在追求快速的迭代的同时，企业也往往要面临另一个伴生问题，那就是“犯错”。

无论是前期打入市场也好，还是后期巩固市场，进一步进行规模扩张也罢，在追求速度的同时，企业往往会犯下各种各样的错误，而当这些错误积累到一定程度的时候，再想折回身来补救，显然已是“亡羊补牢，为时已晚”。

那么，如何找到快速前进与防范错误间的平衡呢?

对于当下的O2O创业者来说，无论是稳扎稳打地“摸着石头过河”，还是先完成快速推进再回头医治裂变式扩张后留下的“顽疾”，都不是正确的方法。只有快速前进，在前进中找到小的错误并及时将之更正，在最短的时间内完成迭代，找准市场方向，才是正确的选择。所以，IT首席架构师、MaJoy总裁茅侃侃才会说：“互联网时代做产品，差不多就可以上线了，完善那是上线后的事情。”

事实恰是如此，纵观国内外所有O2O创业公司，没有任何一件一蹴而就的完美产品，只有通过快速迭代来实现快速试错，通过反馈，所有的Bug才会展现出来，产品才会得到更快成长。

定位于女性购物社区的蘑菇街在5年时间里吸引了近亿用户。面对这样的傲人成绩，其CEO陈琪坦言：“在蘑菇街华丽的增长曲线背后，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

有两个关键点不容忽视，一个是以数据决定商品的排序，而非过早地将商业化元素融入社区；另一个就是快节奏地进行试错。”

可以说，快速试错是蘑菇街创业之初便坚持执行的重点战略。以蘑菇街的图片墙为例，上线之初，蘑菇街原本是没有图片墙的，因为陈琪想打造一种朴素感，担心“花里胡哨”的图片墙会影响到网站的质感。可是，蘑菇街上线一个月后，陈琪看到了Pinterest的“图片墙”，他忽然意识到，自己当初简易化的网站设计似乎并不正确，这种“图片墙”的呈现方式其实可以很好地平衡商品信息量和用户浏览体验。

于是，他便召集团队立刻尝试，大家足足忙了一个通宵，在想法转变的第三天便推出了属于蘑菇街的“图片墙”，并且受到了用户的一致好评。此后，蘑菇街又不断听取用户的建议，对“图片墙”的大小、版式进行反复修订，才最终形成了今天的模样。

老用户都知道，在蘑菇街发展的第一阶段，网站的主题页面是十分凌乱且多变的。如果你认为这是蘑菇街的设计师不负责任，那你便大错特错了。这其实正是蘑菇街快速试错的一种方法。针对用户所提出的各种建议，蘑菇街总是能够在第一时间对网站进行调整，而随着用户基数的快速增长，蘑菇街这种虚心求“道”的改良方式，也在被越来越多的用户认可。

当然，创业者必须意识到，快速试错并不是随便拉过来一个产品，先砸几十万试试，行就继续干，不行就换，O2O试错必须讲求一定的方法和原则。

第一，找对方向，落实执行。

犹豫不决是横亘在许多创业者身前的绊脚石，很多创业者都失败在迟疑上。必须记住，评价一个项目或产品是否有市场，是否值得继续深耕，并不是主观臆想便能够得出结论的，必须深入执行当中，以执行结果作为判断标准。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第二，不要畏惧失败，要勇于改错。

所谓快速试错，一是强调“快”，二便是强调“改”。只有在快速发现错误之后，迅速将其改正，产品才能够得到升华。很多人畏惧错误，老是担心产品一改再改会导致用户对产品失去耐心。

然而，相比于没有错误，其实在错误中完善才更美好。互联网时代，产品改进越快，给用户的更新迭代的感觉便越强，用户的认可度也会随之增强。外婆家现任掌门人裘晓华曾说过，O2O不能冒进，但必须敢于尝试。事实上，亿欧网、时尚猫、人人快递等众多知名O2O企业都是在勇敢的试错中成长起来的。

第三，发现错误要及时处理，而且要正确处理。

拿破仑·希尔曾说，世界上最悲哀的一句话就是，我当时真应该那么做，实际却没有。事实上，把这句话用在“快速试错”上，是再贴切不过了。试错的目的自然是发现错误并且改正错误，否则，也就失去了尝试的意义。遗憾就遗憾在，许多O2O创业者不惜将辛苦得来的大部分天使投资都砸在了“试错”上，然后在发现问题后，却并不在第一时间进行更正。试问，如此一来，试出错误又有什么价值呢?

第四，注意成本把控，不怕错，但不能一直错。

和开辟市场一样，试错也是需要成本的，而且人们为错误所付出的代价从来都是不菲的。企业在试错过程中主要付出的成本有三个：一是用户成本，二是企业的资金成本，三是用于发现和解决问题的时间成本。一旦这三方面成本的消耗超过了产品本身的价值，那么，试错也就得不偿失了。

无论是马云、周鸿祎，还是雷军、李彦宏，这些互联网行业的成功者在进行创业布道时，往往都会把“快速试错”奉为成功的圭臬。然而，千万不要被这些大佬们“忽悠”了，巨头们敢于一错再错，是因为它们有着雄厚的资本和回血能力，而对于实力薄弱的O2O创业哥来说，

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

拿自己当小白鼠，进行简单粗暴的快速试错绝不是一件小事儿。如果不懂得精打细算，就很容易将自己“玩死”。

所以，如何借助于有效的工具，在试错的同时尽量降低成本，提高试错效率，才是O2O创业者在快速试错的背后必须认真斟酌的问题。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

不想被“迭代”，就要快快快

摩尔定律告诉我们，当价格不变时，集成芯片上可容纳的元器件的数目，每隔18~24个月便会增加一倍，性能也将提升一倍。这就是互联网恐怖的进化速度。

随着移动互联网的深入发展，这种速度还将更快。苹果系统平均每45天升级一次；MIUI每星期更新一次；纵观国内各大应用平台O2O类APP每天至少会诞生30个，同时也会消失28个，能够存活下来者，十不足一！

因此，创业者若想跟紧移动互联网的发展速度，就必须快速试错，快速迭代，不断淘汰旧的自己，创造新的自己，如此才能摆脱被“迭代”与被“颠覆”的厄运。

作为国内第一批崛起并始终处于壮大势态的团购网站之一，美团网成立于2010年3月4日，自创办以来，速度战始终是其连战连捷的一大密匙。

在2010年团购O2O千团大战期间，几乎所有国内团购网站都执行“期限”政策，即用户团购的代金券过期不退，损失由用户自行承担。而美团网则在成立一周年之际，第一个宣布执行“过期包退”计划，保证美团网用户如购买产品后过期未消费将获得退款服务，并且在2011年3月31日之前，将过去一年内高达1 000多万元未消费的团购款返还给相应的美团网用户。

美团的这一举措可谓最大限度地保障了用户的利益，收获了极高的口碑。随后，各大团购网站纷纷效仿。而彼时的美团，则进入了下一战备阶段，通过“加速用户满意度，让用户决定生死”等方式，率先在千

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

团大战中获得了一张免死金牌。

图11-2　美团承诺，团购无忧

另外，美团还在2011年向阿里巴巴抛出了橄榄枝，与阿里进行合作，背靠阿里的淘点点，一方面导入流量，另一方面则打造强于对手的支付手段。

2013年，团购开始朝着更加垂直和细分的本地生活服务演变，百度糯米、外卖中国等竞争对手相继崛起。对此，美团网快速出击，制定了多领域连接落地的“闪电战”策略，并且利用团购积累的商家资源和地推优势，率先打造将各个领域切得更深入的O2O子产品。通过以上一系列举措，美团网再次实现了以快打慢，远远地领先于对手，将自己成功地置身于不败之地。

事实上，O2O领域的竞争之残酷，可以说是难以想象的。并不是你不犯错误，市场便不会淘汰你，与其说是市场淘汰了你，或是对手淘汰了你，不如说是时代淘汰了你，你自己淘汰了自己。

其实，除了小米那样的怪胎以外，O2O时代的创业者在思维、技术、资金等方面的资源优势大多是相差无几的。在这样的前提下，那些O2O的失败者之所以会输，很关键的一点就是在于速度慢。要么在产品研发速度上输给了别人，要么在口碑宣传的速度上输给了别人，要么在缔造体验的速度上输给了别人……

那么，一家O2O企业，如何让自己保持高速，做到比对手更快呢？

首先，变革企业基因，保证创新效率。

以快制胜首先是一种企业基因的变革，要实现企业在产品开发上的

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

快速迭代以及对外竞争的快速反应，O2O创业者就必须充分吸纳互联网因子，摆脱过去的传统的团队组织形式，坚持扁平化高效率的管理模式。

以360为例，360公司拥有十几条业务线，被分成了400个小团队。每个小团队都可以直接向周鸿持和齐向东汇报和沟通。其产品的任何一个功能，可能只需要10分钟不到的时间便可以被敲定下来，而在一些传统的层级分明的企业则可能需要好几天。

其次，模式清晰，保持竞争的差异化。

想以快制胜，思维和模式也是十分重要的，别人开着法拉利赶路，你却依靠双脚，想要比对方快，显然是不可能的。而且，即便是同样开法拉利，你也未必能够在速度上稳胜对手。这个时候，你需要的是一种更快的交通工具。

事实上，O2O竞争同样是这个道理。比对手快的另一种解析即与对手的产品和服务不同，所以，产品和服务的差异化也是O2O运营快速迭代的一大体现。试想一下，卖同样的黄桃，如果别人卖的都是产地，只有你卖的是“果农辛勤劳动的情怀”，用户又怎能够让你的产品埋没于市场之中呢？所以，在做任何一个O2O项目之前，运营者都要在心中问自己一个问题——“我凭什么能打败竞争对手”。

最后，挖掘数据资源，掌握用户需求。

以快制胜必须快，但也不能盲目求快，否则，一旦出现方向性的错误，跑得越快反而错得越远，也就失去了快速试错、快速更正的可能。因此，O2O创业者必须学会充分利用大数据和云计算等互联网工具，精准地把握用户需求，在用户需求的基础上进行快速突破。

当然，这里所介绍的三点并非企业实现快速迭代的唯一途径，通过解决用户问题，与用户做朋友；控制运营，形成闭环体系；坚持渐进式扩张等方式，创业者同样能够发掘出一条快速崛起的晋阶之路。至于究竟选择哪一痛点作为快速制胜的突破口，而后如何进行深耕细作，还需要广大O2O创业者结合自己的创业实践亲身摸索才行。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十二章　话题引爆

营销是O2O运营中最重要的环节，也是最直观的变现节点，话题引爆是O2O产品营销的最简单方式。讲好一个故事，引爆一个话题，抓住外界的眼球，你的产品就火了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

网络时代，引爆一个话题你就红了

马云曾说，互联网世界里只有第一没有第二。事实确实如此，在网络时代的用户眼中，可供选择的对象实在太多，而他们根本无须将其逐一记住，只需要选择最好的便是了。

比如，搜索用百度，买便宜货去淘宝，选购电器去京东，找品牌折扣就上VIP.com，这些行为几乎已经成为用户的本能反应，甚至根本就不要做任何的迟疑和选择。

百度也好，淘宝、京东也罢，这些企业确实都是各自领域的佼佼者，然而，这是不是意味着你不是行业第一，便没有“出人头地”的机会了呢？显然不是，在百度的“淫威”下，搜狗搜索仍旧存在于市场；在淘宝的垄断下，亚马逊同样不曾退出中国；而在京东和唯品会风光无限的同时，苏宁易购和上品折扣等网站也在风生水起。

所以，从某种意义上讲，只要创业者能够让自己的品牌“红”起来，让消费者不断地听到你的名字，即便是在巨头林立的市场中，你的品牌仍然有机会赢得流量，赢得消费。

那么，怎样才能“红”呢？2014年的“春晚”或许可以给予我们一些启示。

2014年2月初，“春晚”刚刚过去没几天，其品牌的商业价值便已经凸显了出来，就如历年一样，这一年的央视“春晚”同样捧红了许多娱乐圈的新人。王铮亮、霍尊、“小彩旗”以及“长腿欧巴”李敏镐等人，都是2014年“春晚”大舞台的受惠者。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以霍尊和李敏镐为例。首先，霍尊是歌手火风的儿子，算得上星二代，在参加“春晚”之前，也曾参加过《声动亚洲》《我不是明星》《中国好歌曲》等多个电视综艺节目，却始终不温不火。不过，除夕夜里，凭借着其独唱的《卷珠帘》，霍尊终于获得了观众的一致肯定，彻底告别了这种半红不黑的状态。据知情媒体报道，经春晚的锻造后，霍尊的身价翻了20倍之多！

李敏镐亦是如此。尽管在2013年，凭借着韩剧《继承者们》在中国的热播，李敏镐在中国的人气已经“爆表”，但此前却没有任何人能够想到，他会成为首位登录中国央视“春晚”的韩国明星。

事实上，李敏镐上春晚的出场费仅为5 000元人民币，这个价格甚至和国内三四线的明星相等。另外，在亮相“春晚”之前，李敏镐在中国的商演和广告身价也不过是15万美元。然而，当他加盟“春晚”的消息流出后，其身价立刻翻倍，直逼30万美元。而在“春晚”一周之后，30万美元甚至都已经难以请动这位韩国明星了。

霍尊也好，李敏镐也罢，他们是如何通过“春晚”台上几分钟的时间实现身价翻倍的呢？说穿了，依靠的就是所谓的“话题”，他们在老百姓谈论“春晚”的话题时为其提供了谈资，充当了主角。

其实，互联网时代，能够引爆一个话题，你就有机会坐等走红了。就像冯小刚的电影，为什么能够博得观众喜爱？就是因为每一部冯氏喜剧中都会有那么一两句深入民心、脍炙人口的台词，让人津津乐道、唇齿留香。

互联网有几个特点：免费、方便快捷、各种形式的创新，以及对各种圈子都有极大的包容性，这就决定了，不论是基于PC端的传统互联网经济，还是基于智能手机的移动互联网经济，都具有很强的开放性，而开放性则是话题的最基本的存在前提。在互联网时代，通过引爆话题来博得口碑传播的，自然不会仅仅是娱乐明星，很多产品也都是通过某

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一话题而走红的。

新浪微博上，一段长达1分11秒的关于三里屯优衣库试衣间的不雅视频流出，短短几个小时之内，便被转载、传播了上百万次，蔓延速度两小时破亿。一时间没有关注微博的“好事”网友在听到相关消息后也是纷纷拿起手中的搜索工具，开始搜索相关信息。在4天时间里，热搜榜的前五位被优衣库牢牢占据了四席。

据相关营销部门统计，这次事件所带来的传播价值，相当于给优衣库做了一个单日投放费用高达2 000万的免费广告。也有人称，这是优衣库在为其市场效果并不理想的“虚拟试衣”机器造势。

尽管优衣库官方极力否认这是一次低俗营销事件，并一再声称视频的传播绝非优衣库所为，但不可否认的是，在这个“话题”事件中优衣库确实获得了难以想象的巨大利益。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

全行业都在努力，没人能坐视不理

在国外，话题营销又叫“付费讨论”，属于口碑营销的一种。在传统经济时代，话题营销主要是运用传统媒体的力量，以及消费者的口碑，让广告主的产品或服务成为消费大众所谈论的话题，从而达到营销的效果。通常来讲，这种营销都是要支付一定的推广费用的。

经过长久的发展，话题营销早已经成为一种相对成熟的营销手段，而对于新兴的O2O经济而言，话题营销更是已经由付费阶段进入了免费阶段，凭借着智能手机的大规模普及，以及微信、微博等社交媒体的覆盖式发展，各路营销高手们只要把话题创造好，甚至不需要支付一分钱，只需要动动手指，便能够凭借着一个劲爆的话题引爆流量，在一夜之间打响品牌知名度。

鉴于“零成本，高回报”的特性，话题营销俨然已经成为当下O2O电商的主要营销手段，甚至，全行业都已经进入了“话题”大战之中。

2015年6月3日凌晨，中国网球天后李娜在微博发文：“姜山和我向可爱的娜离子们介绍我们的Alisa，我们非常高兴而且爱她。”再配上一个小红脚印，正式宣布产下一女。虽然微博发布在凌晨，却仍然得到了广大网友的真挚祝福，而各大品牌得知这一消息后，更是展开了一场营销大战。

李娜为小公主取名“Alisa”，东风雪铁龙充分挖掘了这一营销点，将其融入了旗下爱丽舍车型当中，发文：“娜些更爱家的理由爱（A）丽（LI）舍（SA）”，并搭配了一张一家三口共同出行的美图，与李娜

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

升级三口之家的幸福氛围可谓搭配得天衣无缝。

著名的奶瓶品牌雅士利也没有浪费这次绝佳的话题营销机会，以一张“网球+奶粉罐”的美图，配文“娜样精彩，又一次大满‘罐’YA! Alisa”，将天时（李娜产子）、地利（自身的母婴产品）、人和（网友关注）完美地结合在了一起。

另外，近年来致力于线上推广的国产家电品牌美的也投入其中，以李娜微博中的小脚印为背景，配文“Alisa，娜些年，最美的成就”，一下子将美的品牌嵌入了情景之中，一方面，赞美李娜从世界冠军到退役产女，取得了一系列的成就，另一方面，也暗示了自身品牌“美的”同样成绩斐然，笑傲群雄。

在传统时代，即便是极富想象力的营销天才们，恐怕也未必能够想象到依靠一个明星产子事件便能做出这么多的文章，否则，当年成龙大哥的私生女曝光、刘德华小女儿的问世、小S生二胎，乃至张艺谋“超生”，恐怕都会被各个品牌利用起来了。

事实上，在移动互联网时代，这种利用名人话题进行营销的事件绝非仅此一例，就在李娜产女的几天前，业界便已经进行了一次类似的话题营销大练兵。

2015年5月29日，“范爷”恋情曝光，并在微博中@李晨，秀出配文“我们”的合影。紧接着，快的打车、小米、美的空调、麦当劳、招商银行，甚至连杰士邦、冈本、高洁丝等品牌也都纷纷以“我们”为话题，发起了各有特色的营销宣传。

反应最快的是今年情人节刚刚完成联姻的快的打车和滴滴打车，二者分别秀出彼此的APP应用合影，并同样含情脉脉地写上了“我们”。

紧接着，小米总裁雷军便在微博中发布了小米4手机白色外壳版和黑色外壳版的合影，并附文称：大黑牛（李晨）白富美（范冰冰），有

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“李”有“范”。

三大避孕套品牌杜蕾斯、冈本、杰士邦则分别留言“你们！！！！！！！！冰冰有李！！”“精诚所至，[金石]为开”，以及“爷就是这么牛”等。个中典故，好事者可以自行百度。

而在这次“话题”营销中做得最好的还是要属卫生巾品牌高洁丝，高洁丝的一句“冰临晨下，我们是不是要撤军了？”简直赚足了看客们的眼球，也让许多人一下子便记住了这一品牌。

据相关数据公司调查发现，2015年5月29日之后，高洁丝的品牌知名度提升了7.65%，而这种程度上的知名度提升，足以让其产品销量提升1%~1.5%。

从以上两大营销事件中，不难看出，“话题”营销俨然已经成为当下市场营销不可或缺的重要手段，创业者及广大营销人员一旦发现并抓住了某一话题，便有机会借助这一“话题”将自己的产品迅速地烙印在用户的心中，为线上线下的流量导引及变现提供更多的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

眼球经济下，有话题便好营销

生活中，有时候你很会想和一个人交朋友，可是，就是找不到合适的话题，而没有话题也就意味着无法搭讪，无法打破僵局。话题营销同样如此，O2O创业者要实现营销突破，首先要找到一个话题才行，有了话题，才能进行持续的深耕和引爆。

通常情况下，话题的来源有两种，一种是“借景生情”，另一种是自我创造。上一节中我们所举的两个关于“话题”营销的案例，都属于借景生情范畴，都是借助已发生的热门事件进行口碑营销，这也是多数O2O企业更喜欢借用的营销方式。而事实上，要实现营销上的自我突破，最好的办法还是自己创造话题，掌握对话题进行控制的绝对优势。

对于O2O创业者而言，创造营销话题需要注意以下几点：

首先，话题要有传播价值。

营销活动中，话题随处可见。诸如，“大家为什么要用这件产品？”“购买这件产品后能够获得什么样的售后服务？”，甚至“这件产品多少钱？”，都是产品推广过程中常见的话题。问题是，置身于快速引爆营销的环境中，这类话题是否具有传播价值，换句话说，这些问题能不能勾起用户帮你做口碑传播的兴趣，这是十分关键的。

以小米为例，2012年5月18日，小米发布了定价为1 499元的简配版手机，即“小米青春版”，限量15万台，主打校园学生群体。为了保证这一销售计划的顺利达成，小米营销团队提前一个月开始预热，在微博上推出了一个奇怪的话题：我们的150克青春。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

150克其实就是小米青春版手机的重量，通过“青春”这个备受校园学生关注的焦点话题，小米一下子便抓住了网友们的眼球，发动了一次成功的话题营销活动，而这话题营销的最终战果是：“小米青春版”的宣传微博被累计转发了203万余次，为小米新增微博粉丝41万余人。试想，如果小米直接呼唤：我们的手机只有150克，又有多少网友会对这个明显缺乏对比度的数字产生兴趣呢？更不用说争抢着为其做口碑传播了。

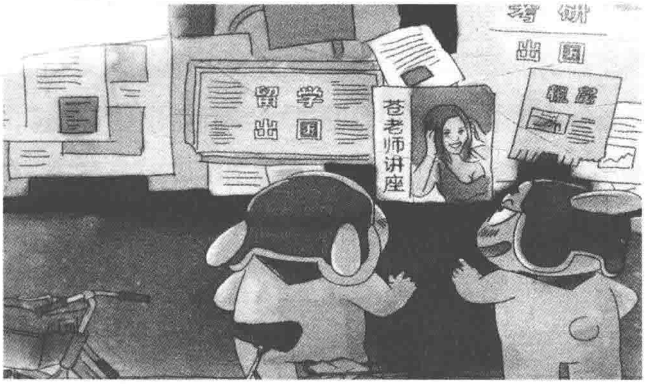

图12-1 小米“150克青春”的宣传海报

其次，不能始终寄望于同一话题。

没有任何一个话题能够长久地火热下去，这一点毋庸置疑，对于O2O创业者和营销人员来说，最好的策略便是持续地制造话题，通过持续不断的话题来粘住用户。

以阿里巴巴为例，1999年公司成立之际，阿里巴巴制造的话题是“让天下没有难做的生意”；2003—2005年与eBay易趣大战期间，阿里巴巴制造的话题是“上淘宝免费开店”；2011年“双十一”各路电商群雄逐鹿时，阿里巴巴制造的话题是“溜达淘宝店，共度单身节”；2014年公司频频收购为上市铺路时，阿里巴巴制造的话题是“我们收购不是为了钱，而是为了生态系统”。纵观阿里巴巴十余年的发展历程，可以

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

说，其任何时代都有一个鲜明的话题作为吸引用户眼球的“爆炸”点，而随着时间的变化，相应的话题也在不断的变化之中。

最后，话题要有逼格，不能无下限。

就如前文中我们所提到的“优衣库”事件，倘若这真的是优衣库自导自演的一种话题营销的话，那么，优衣库无疑是落入了下乘。试想一下，如果你去了优衣库三里屯店，想到自己所在的试衣间里曾经发生过一些严重败坏社会风气的恶心事，你还会愿意在这里试衣服吗?

创业者和营销工作者必须意识到，这种无下限的、恶俗的“话题”宣传并非正经商业竞争所提倡的，也并非主流用户所能接受的。消费者在看待这种“话题”营销时，确实会对你的品牌印象深刻，但都是些负面印象，还不如没有的好。

因此，我们在寻找引爆品牌的话题时，一定要牢记这一原则：可以接地气，但不能无底线；可以通俗，但不能恶俗。

那么，不管是借来的“话题”也好，还是自己制造的“话题”也罢，有了话题以后，又该如何落实具体的传播和引爆工作呢?事实上，要想做好一次话题营销，做好以下三个方面便足够了。

第一，做好话题的加工和匹配。

话题匹配主要是对借助外部“话题”进行营销的行为而言的。有些热门话题能够与产品直接建立起联系，比如前文中提到的李娜之女Alisa与雪铁龙爱丽舍车型便能够联系到一起，而有些热门话题，则必须经过一定的加工和转化才行。

2015年4月14日，女教师顾少强的一封仅有10个字的辞职信在网络上引发了热评，“世界那么大，我想去看看”的宣言，也被网友们评价为“史上最具情怀的辞职信，没有之一”。

这一热门话题似乎很难做营销切入，然而，著名的婚恋平台世纪

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

佳缘却凭借着巧妙的角度选取，成功地玩好了一次“话题”营销。事实上，世纪佳缘的营销人员只是在辞职信的后面加了一句“领导”批复——“同意，找个男朋友，不要自己走”。

顾少强的领导当然不可能这么回复，可是，这样的答案却能一下子便将网友带入情景之中，让人毫无障碍地联想到世纪佳缘的业务。不得不说，这样的“神匹配”，绝对是珠联璧合。

第二，做好多方面宣传工作。

互联网时代，话题辈出。任何一个话题被抛出后，都必须有足够的媒体形式对其进行传播扩散，否则几分钟之内便可能石沉大海，失去效能。以强关系为主导的微信也好，以弱关系为主导的微博和论坛也罢，如果没有其他媒体的辅助转播，便很可能中断在某一节点上，而各种媒体相辅相成，才能产生强大的传播势能。

第三，做好后续话题。

这一点与创造营销话题三原则中的最后一条比较相似。一个话题抛出并得到多方的回应和传播后，持续的热度并不会太久。据百度热词榜等机构数据显示，一个热门话题的最高持续期为3个月，而事实上，99%的热门话题的生命周期只有不到7天。因此，为了防止话题很快便淡出公众的视线，创业者和营销人员必须懂得适时进行后续话题的跟进，或是基于之前热门话题进行“回炉”加热，或是转移到其他话题之上，这样才能保证营销效果的持续性。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

故事营销带来最好的话题引爆

除了比较常规的打造话题营销的手法外，要让话题变得丰满，让社会大众更深刻地记住你的产品乃至品牌，融入感情元素也是个不错的方式。

从心理学角度讲，人都有一种自我实现感，没有人愿意听大道理，人们更喜欢听小故事。事实上，大多数成功的品牌，都是擅长把话题变成故事的，而在故事中，它们能够更好地将品牌的历史、内涵、精神向用户娓娓道来，在潜移默化中完成对产品的营销推广。

在过去很长一段时间里，以此成功的话题营销案例不胜枚举。海尔当年将一个“砸冰箱”的话题变成了一个追求尽善尽美的故事，从而让人们相信了其产品的质量；褚橙将“褚时健出狱种橙子”的话题变成了一个老骥伏枥的故事，然后将原本籍籍无名的哀牢山冰糖橙卖到了全国各地；同样地，王石将一个“总裁爱登山”的话题变成了一个永不言败的故事，为万科省下了3亿元的广告费。如此种种，都是故事营销所带来的巨大力量。

鉴于故事营销所带来的强大势能，创业者要想做到由话题到故事的深度进化，就必须做到以下几点：

首先，选择一个鲜明而充满正能量的主题。

和写作文一样，营销的内容会不会“跑偏”与营销的主题有着密不可分的关系。将话题中融入梦想、励志，甚至爱情、文艺等元素，才能更符合当下年轻人的口味，让口碑传播的范围更广，影响更大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以New Balance的新广告片《致匠心》为例。邀请大师李宗盛为这个来自大洋彼岸的运动鞋品牌做广告，这在众多消费者看来，不过是一个有点噱头的话题而已，并不能赢得大众的深度关注。然而，New Balance却将《致匠心》做成了李宗盛的独白，在其中融入了李宗盛个人对作品的情怀与坚守等感情元素，从而成功地抓住了人们对人，对匠人，对匠人精神的一种赞叹和珍视。New Balance也因此而创下了其广告收视率之最。

其次，坚持内容的个性化。

随着各类企业对话题营销的关注度越来越高，每一个热门话题出现后，便会立刻带起一波强劲的营销热潮，而若想让自己的产品和品牌在热潮之中独占鳌头，企业便必须将自己融入话题之中，发掘出自身与众不同的元素。

2015年4月14日，总理在第一季度经济形势座谈会上的一句“流量费太贵了”，引发了无数网友由衷的夸赞，并且迅速在网络上传播开来。各大企业纷纷围绕“流量太高”这一话题展开营销，但千篇一律，无外乎都是“我们公司的软件更省流量”之类的，而天乐联线则以“总理教你怎么省流量”为切入点，充分结合了“欧朋流量宝”节省流量的功能，将自身特点结合热点逐一展现在大众网友面前，从而博得了更多眼球。

最后，制造矛盾与冲突。

什么话题更容易被传播，而且传播得更快、更广？自然是具备争议性的话题。所以，借助话题营销，一定要尽量制造出争议性，这样才能引起人们的讨论，让传播发生在潜移默化之间。

传统工业时代，奔驰公司便是个善于制造冲突话题的存在，直至如

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

今，欧洲人提到梅赛德斯奔驰，往往还会想到其创始人“父随女姓”的争议故事。而当下，富有矛盾色彩的话题仍然是品牌在话题传播中的关键。

以2014年出品的贺岁大片《一步之遥》为例。这部由姜文执导，姜文、葛优、舒淇等名角领衔主演的电影，从上映的第一天起便充满着争议性。认为其好者，将其离奇的故事捧上了天；而认为其差者，则将其凌乱的剧情贬低为一坨“狗屎”。《一步之遥》真的有那么好，或是那么差吗？其实都没有，这种两极分化极端严重的观众评价，不过是《一步之遥》营销团队所进行的一种宣传罢了。正是这种争议性，才使处于话题旋涡中的故事更具期待价值。

总而言之，话题营销的最高境界，便是将感情、个性化、矛盾等种种元素融入故事之中，打破时间与空间的限制，让话题无孔不入，让人们想讲就讲，让品牌传播在轻松的社交过程中水到渠成。谁做到了，谁便距离成功更近了一步。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十三章　流量导入

流量是互联网企业估值的重要依据，也是O2O企业竞争的关键点。有流量才有关注度，有关注度才有转化，才存在商业变现的可能。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销量思维已死，流量思维称王

移动互联网经济催生了全球商业产业的剧变。以零售业为例，无论是山田电机、百思买这样的传统线下零售企业，还是亚马逊、当当等前几年势头红火的线上电商，都已无可避免地陷入了困境——或是持续亏损，或是收入下滑，总之，像阿里巴巴那样仍然处在上升期的企业少之又少。

这样的产业变化昭示着一个时代的终结，或者说是一种思维——“卖货”思维的终结，在消费者越来越注重体验元素的今天，以往被商界寄予厚望的万货商场模式，正在逐渐走向衰败。

从传统时代到互联网时代，再到移动互联网时代，商业正在经历一个用户觉醒的过程，说白了，也就是用户的“自我存在感”快速膨胀的过程，在这一过程中，用户需要企业根据他们的需求（产品特性、购买渠道以及配送体验等）的变化而进行变革。所以，企业也必须针对用户思维的变化更新自己的认知，放弃销量思维，寻找新的思路。

2015年3月，进入中国市场十年之久的亚马逊终于放下了“自大”的包袱，在阿里巴巴旗下天猫商城开通了“amazon官方旗舰店”。

拥有amazon.tmall.com这个霸气域名的亚马逊官方旗舰店，主推进口直采业务，初步只有500余种商品，与亚马逊官网上超百万种商品的体量自然无法同日而语，但是妙就妙在全部是爆品。

用亚马逊负责人的话说：“在天猫开设旗舰店为亚马逊提供了更广泛和多样化的渠道，我们不期待能够将亚马逊上所有的商品都搬到天猫

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平台上，那并不现实，我们只是想让消费者通过这些比较好的产品的良好购物体验，享受到来自亚马逊中国的原汁原味的最好的海外直采选品，让他们更深刻地认识亚马逊，并尝试来亚马逊购物。”也就是说，亚马逊是希望通过这些爆款，借助阿里巴巴的本地化大流量平台为自己的官网进行导流。

据艾瑞咨询发布的“2014年中国B2C购物网站交易规模市场份额报告”显示，2014年，天猫以61.4%的国内市场交易额排名第一，亚马逊则仅以1.3%的份额屈居第八。所以，亚马逊入驻天猫，无疑是在向流量“低头”。

亚马逊的这种“低头”所换来的，势必将会是一场巨大的飞跃。而在这当中，我们看到的，更应该是一种思维上的飞跃，一种由销量思维到流量思维的进化。

在传统时代，评价一个品牌好不好，成功不成功，看看它的销量便可以了。网络时代，企业需要考虑的则更多。

比如经营一家饮料公司，竞争对手的年销量是3 000万罐，你的销量是4 000万罐。在过去，根本无须多想，你的企业在销量上胜过了对手1/3，毫无疑问，你的品牌拥有更多的市场，是成功的。而当下，单一的销售数据已经不能说明什么了，如果无法保证那些购买了你公司饮料的用户能够产生持续的复购行为，或是购买更多你公司的其他产品，形成极强的用户黏性，那么，你便根本无法保证能够在接下来的竞争中继续胜出。

移动互联网时代，真正重要的是流量。流量意味着体量，体量意味着分量。有了流量才能有销量，这是任何一家企业都必须面对的事实。因此，企业如果不想被对手以流量挤垮，最终的办法只能是持续地进行引流。在这一点上，巨头也不例外。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2014年9月16日，传统家电巨头海尔集团突然宣布，海尔与中国石化销售有限公司达成战略合作，未来将以同盟关系继续深耕家电市场。

一个卖家电、一个卖石油，似乎是八竿子打不着的两家企业为何会出人意料地选择长期战略合作呢？好事者不禁要问：这样的跨界，跨度是不是太大了？

事实上，海尔之所以极力促成这场跨界联姻，最大的目的还是流量导入。关于这一点，合作公告中的一句“双方试点在各自的门店销售对方的产品，探索门店互相加盟的商业模式”，已经写得再明确不过了。

图13-1　中石化和海尔合作

众所周知，近年来中石化持续布局，已经在全国3万多座加油站内开设了2.3万家“易捷”便利店，每天服务2 000万人次，同时中石化还拥有超过8 000万的加油卡持卡用户，这些用户背后所隐藏的，是大量的实体店流量，与其合作后，海尔便能够将这些流量资源中的一部分导入自己的平台中来。

事实上，在与中石化合作引流之前，海尔便已经开始顺应互联网大势、专注于流量导入工作了。海尔电器旗下的日日顺商城在全国拥有9个发运基地、90个配送中心和17 000多家服务商网点，通过线上商城和线下营销、配送、安装一体的庞大网络，日日顺俨然已经成为海尔的一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

个完美的线下流量入口。

对于当下的互联网企业来说，从销量思维到流量思维的转变，在移动互联网时代的竞争中具有划时代的战略意义。虽然有了流量也未必有销量，但没有流量便一定没有销量却是不争的事实。

所以，想让产品热卖，先将人气和流量建立起来才是关键，当流量积累得足够时，便可以轻松地跨过企业生存的临界点，实现获利。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O的商业实质即流量的导入

流量法则要求互联网时代的企业必须努力发现自己的流量来源，并通过大流量来推动企业的价值变现和发展。事实上，O2O这种商业模式，正是基于企业对流量的需求而诞生的。

流量和用户体验是O2O能够给企业带来的最直接的价值。以传统企业为例，传统企业的线下渠道往往受到地理因素（位置和交通等）制约，所能营销的消费群体十分有限，而O2O则因为增添了互联网和移动互联网渠道，通过LBS（基于位置的服务）等，让企业获得了更大、更广的辐射空间，使更多的人与企业产生交集，并为交易的发生创造了可能。

所以说，O2O的商业实质就是流量导入。而在全行业疯狂涌入O2O市场，纷纷使出浑身解数争夺流量的生死时刻，谁能更多地导入流量，谁便站在了O2O的生命线上。

2014年下半年以来，抢占流量入口已经成为全行业的竞争焦点。百度用搜索数据完成营销整合，阿里巴巴通过并购完成自身的闭环生态，腾讯则坐拥社交类大数据金矿。面对巨头的高压，创业型O2O企业为了抢占更多的流量优势，大多都选择与海尔类似的跨界合作方式。

以打车软件快的为例，虽然有着阿里巴巴这个“干爹”在背后为其遮风挡雨、出钱出力，但马云投资快的软件的目的是为支付宝培养用户习惯，说白了也是为阿里的产品导入更多的流量，因此，快的无论是从自身的可持续发展的角度讲，还是从照顾“干爹”利益的角度讲，都必须做好引流工作。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了赢得更多的流量，2014年10月，快的打车正式对外宣布：快的与易信达成战略合作，在未来，双方将围绕移动出行展开新的探索，为彼此新增一个流量入口。合作达成后，通过快的打车公众号，每个易信用户都能领取快的打车代金券，实现优惠出行。同时，易信方面也会登录快的打车积分商城，为快的用户提供即时通信服务。

作为国内知名的即时通信软件，易信拥有超过1亿用户，而且75%以上的用户具有很高的活跃度。数据显示，仅2014年十一黄金周期间，易信用户发布的拼车路线便超过了150万条。由此可见，同易信合作，能够为快的带来大量的新增流量。

事实上，在与易信合作之前，快的已经相继同支付、地图、铁路、航空等其他行业的多款O2O软件达成合作了，目的是尽快在多领域完成流量方面的跑马圈地，与当时还是竞争对手的滴滴打车相抗衡。即便是在与滴滴打车合并后，快的的这种流量“打劫”也从来没有停止过。

同样的现象也出现在生活服务O2O葡萄生活上，不过，单纯就引流而言，葡萄生活比快的打车做得更全面、更深入。

鉴于O2O的垂直法则和聚焦法则，诸如河狸家、e代驾、爱大厨等比较成功的企业都是基于细分领域做深耕，甚至只是解决用户的单个需求，将焦点锁定到最小。相比之下，葡萄生活则是个特例。

作为一款涵盖了美食、团购、租房，甚至交通路线查询等百余种服务的手机应用，葡萄生活的突围战术是打通上游手机端口，开发手机通讯录，继而将通讯录改造成一个O2O生活服务聚合平台，最终使自身成为一款打开频次和访问精准度不输于BAT产品的超级APP。

在创建不到一年的时间里，葡萄生活便以星火燎原之势火速积累了千万用户，其引流模式即“多方共赢+夹缝求生”。

首先，在多方共赢方面，葡萄生活借鉴了多数APP的推广套路，与酷派、中兴、联想、金立、天语等多家手机厂商合作，以装机的形式实

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

现了应用软件的初期推广。仅以酷派手机为例，2013年酷派一年出机量就达6 000万，这就等于为葡萄生活提供了6 000万的入口。

随即，葡萄生活又在O2O服务提供方发力，通过为第三方提供入口的方式，扩大自己的服务功能，让自身更具吸引力。另外，葡萄生活还针对用户需求和体验，提出了“四个一”服务，即通过一个APP，用户仅需注册一个账号，进行一步操作，便可以轻松实现葡萄生活所涵盖的百余个服务项目中的任何一个，安全便捷，简单实用。

图13-2　葡萄生活APP

在夹缝求生方面，葡萄生活的引流战略即做“黄页2.0”。在业界，黄页1.0是指号码的集成，黄页2.0则是指服务信息的集成。葡萄生活通过做黄页2.0，有效地规避了巨头以及其他创业者，从而在夹缝中找到了一种更上层的入口级业务。

另外，葡萄生活绕开关系链，通过直接切入手机号码资源做生活服务入口的方式，也是其夹缝求生、蓝海导流的智慧之举。

就像那句欧洲谚语所说，“目光聚集之处，金钱必将追随”，不管通过哪种办法，只要能够聚集足够的人群，吸引足够的目光，便等于拥有了将产品转化为真金白银的可能。有流量才有销量，有销量才有变现，无论现在，还是将来，这一商业实质永远都不会改变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

“需”实结合，科学导流

正如印象笔记的创始人Phil Libin曾经说的，想让100万人为你的产品付费的最简单的方式是获得10亿用户。只有获得足够的流量，企业才能基于庞大的用户群体进行更深层次的操作。

然而，由于所处领域、资本厚度，以及用户群体的不同，流量也并非越多越好。最简单地讲，你的服务器最高只能允许5 000用户同时在线，结果同时有3 000万人在线，结果是显而易见的，平台要么卡顿得让人心塞，要么便会直接崩溃，严重影响用户的使用体验。

线下店铺的流量也是同一个道理。倘若你的体验店最多只能同时容纳100人，结果有1 000个人在排队等待，5分钟之后才能轮到下一波，那么，恐怕很少有用户能够耐心地等待下去。除非他真的十分迫切地需要你的产品。然而，话又说回来，在同质化竞争如此严重的今天，又有几件商品是真正无可替代的呢?

因此，在致力于流量导入工作的同时，广大O2O创业者必须综合参考企业的具体需求和能力，做到科学导流，做到流量与承载能力的匹配，而不是浪费资源，或是浪费流量。

2015年4月，根据Facebook公布的“第一季度财报”显示，Facebook的用户已经突破了14亿，甚至比我国的人口总数还多，从0用户到14亿，其创始人马克·扎克伯格做到这一切只用了十年时间。Facebook的用户增长为何如此迅速呢？这就要得益于Facebook正确的流量管理方式。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

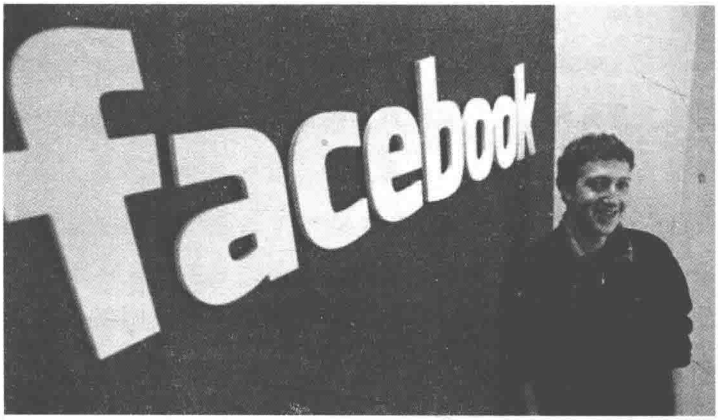

图13-3　Facebook网创始人马克·扎克伯格

第一，在获取新用户方面，Facebook十分注重用户体验，在上线之初，总是不断地对网页进行测试与优化，坚持实时测验网站设置对吸引与留存用户的影响。由于Facebook成立之初正赶上手机在哈佛校园中普及，学生们也有了对手机号码通讯簿的需求，于是，扎克伯格便借机将大量的学生资源吸纳到了平台上。

第二，在用户激活方面，有了最初的流量之后，如果企业无法拿出有效的激活措施，那么，这部分流量便会随着时间的推移而流失，无法实现利益变现，以及通过“二度人脉”达到扩张引流的目标。所以，Facebook优化了首页，将原本复杂难用的页面设置得清爽而简洁，一下子勾起了注册用户的使用兴趣。另外，Facebook还根据学生需求，开发了课程搭配功能，帮助学生探寻其他人的选课结果。另外，扎克伯格还组织了用真实姓名和头像注册账号，以及晒照片等活动，努力不让辛苦拉来的流量付诸东流。

第三，在留住用户方面，为了让用户始终留在Facebook的平台上，Facebook会在新用户完成注册的过程中关注至少10个老用户，这样，即便新用户尚未熟悉Facebook的功能，或者一时半会儿还没有添加好友，同样也能有精彩的内容可以看。这样，几乎不会浪费Facebook的任何资

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

源，便极大地提升了用户的留存率。扎克伯格还要求工作人员充分发挥电子邮件的作用，每当用户又获得了一名新的粉丝，或是有简讯被转发、收藏时，都能在第一时间收到邮件提醒，将那些疏远Facebook的用户重新拉到平台上来。

第四，在用户推荐方面，扎克伯格深知口碑传播的重要性，Facebook初期的发展壮大，依靠的就是哈佛等名校学生好友之间的相互推荐。为了让用户能够更积极地帮助平台进行引流，Facebook添加了许多好友之间的互动功能，从而让老用户自发地为Facebook做宣传推广。

纵观Facebook的引流策略，不难发现，马克·扎克伯格的成功哲学就是根据自己的需求与能力制定战略，既不做无用功，也不做超出自身能力之外的努力，稳扎稳打，一点一滴地积累，最终才有了Facebook今天的斐然成绩。其实，这也正是当下的O2O创业者必须正视的。

不少创业者在意识到流量对于O2O成败的重要作用后，都开始挖空心思地想要获取大流量，从而掌控大数据，实现大飞跃。毫无疑问，引流效果最好的模式即平台模式，做细分领域的一个单功能应用所面对的永远是小众群体，而做平台则可以有大把的流量资源去捞取。这样的观点不能说错，但落实者必须考虑到一个前提——超级平台不是谁都能玩儿得起的。

2015年4月，58到家宣布，其2.0平台正式启动。不同于以自营为主的1.0模式，58到家升级之后，想要做的是一个平台化的一站式到家服务的“整合者”，以“自营+平台”的方式吸引更多的流量。

据58到家CEO陈小华表示，为了支撑58到家平台的正常运转，58同城每年至少要投入超5 000万美元支持接入平台的第三方服务，这还不算平台自身的维护和运营等正常费用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

平台能引流，但平台同样也能烧钱，不只是58到家，1月份刚刚完成7亿融资的美团将1/3的资本都砸在了流量拓展上，亚马逊也不堪开发流量的重负，被迫向平台卖家收起重租……

以上种种，都在警告着做着“大平台”美梦的O2O创业者，拥有大流量的平台并不好做，要想获得成功，还要脚踏实地地求真务实才行。

在进行流量导入的过程中，创业者必须有足够的耐心，对于细分领域的O2O产品来说，用户的小众必然会影响到流量的积累速度，因此，企业必须花费较长的时间和较大的精力去建立整个流量疏导系统，而当系统真正打造成熟时，流量自然就不成问题了。这便是古语中常说的“磨刀不误砍柴工”的道理了。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

量“利”而行，重视转换率

穷游、美剧、漫画、弹幕、瑜伽……越来越小众化的标签正在不断地颠覆和重塑着当下年轻人的身份，而在这些标签的背后，蕴藏的其实是一波又一波高精准度的流量。

对于流量而言，精准度是绕不开的难题。通常情况下，大流量能够换来大的成交量，这种观念在理论上是成立的，可是，没有人能够保证同样的流量能够带来同样水平的成交。流量能不能真正变现，流量总数只是一个重要参数，精准度才是其中的关键。

以某电脑品牌进行线下宣传为例。同样招来100个流量，100个电脑发烧友与100个对电脑丝毫不感兴趣的退休老大爷，其转化为真实消费的概率显然是不一样的，这就是精准的重要性。

对于O2O创业者而言，在做流量导入时，一定要注意量“利”而行，尽可能地将引流对象锁定在与产品定位相符合的精准人群身上，这样，才能更好地实现从流量到销量的转换。

具体来说，要提高流量的精准度和转化率，方法其实有很多。

第一，业务细分。

在向用户推广APP时，最好告诉用户你的产品分别都有什么，能够为他们做些什么。让用户知道，倘若真的使用了你的APP，能不能一下子便解决自己的需求。这样用户才会感觉你的产品是与他有关系的，是值得一用的。

以大麦网为例，大麦网可以为用户提供演唱会、音乐会、话剧、歌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

剧、体育比赛、电影、休闲度假等各种相关票务服务。在其APP上，这些业务被精准地分成了八个部分：音乐会、亲子、体育、话剧、演唱会、日历、附近，以及签到，不同需求的人分别对应不同入口，分类简明易懂，用户用起来也方便快捷。

第二，用户细分。

与业务细分类似，在将自己的O2O产品推向市场前，一定要根据产品特性将用户群体细分成几个模块，比如，最适合学生，其次适合上班族，再次适合年轻老板等。针对不同的用户群体，在推广时选择不同的入口，并且投入不同的宣传资源，将优势资源侧重于使用率最高的主流用户群体，这样不仅可以有效提高流量的转化率，还可以达到省时省力的效果。

从2012年到2014年的两年时间里，一个由“90后”学生以课程表为基础而展开的校园应用工具“超级课程表”几乎红遍了大江南北。超级课程表创始人余佳文在为产品做流量导入时，将用户精准地分成了两类，主打人群是想实现便捷蹭课和交友的高校学生，第二目标人群则为想进一步学习或重温校园生活的社会文化青年群体。锁定这两大目标后，超级课程表在做推广时几乎没有遇到任何瓶颈，只是植根于各大高校的BBS和少量媒体宣传，在短时间内便聚集了800万用户。截至2015年7月，超级课程表已经覆盖了全国3 000多所大学，拥有注册用户1 600多万，俨然成了名副其实的超级“课程表”。

第三，注重沟通。

在流量导入过程中，注意保持企业与用户及潜在用户的沟通是十分必要的。无论是在线下体验店中面对面地交流，还是通过在线客服、

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

QQ咨询等即时对话工具，只有通过对用户需求的深入挖掘和匹配，O2O企业才能更好地让用户在自己的APP或实体店中找到想要的内容，而不是另寻他处。

在雷军的要求下，小米堪称O2O时代与用户沟通互动的典范，无论是小米的营销人员、产品研发人员，还是雷军本人，都始终与用户保持着高度的沟通和互动。用户有任何需求，都可以通过微博、小米的微信客服，以及线下的小米服务之家向小米公司进行反应，而小米方面也会尽可能地给予用户满意的答案。即使你还没有购买任何一款小米产品，当置身于小米服务之家中，你也会发现，能接受的服务仍然很多。比如，咨询非小米手机的一些常见故障，解决Android系统的突发问题，体验和了解小米产品，等等。总之，小米绝对不会放过任何一个与用户深度沟通，从而有效提升用户黏性的机会。

第四，私人定制。

即便是再标准化的产品和服务也不可能赢得所有人的认可和满意，因此，针对用户的个性化需求，适当提供私人定制服务也是企业提高流量转化率的一个重要手段。

作为中国民族服装品牌的开拓者和先行者，红领时刻谨记以用户需求为核心，创造性地提出了MTM（量身定制）服务。用户打开红领西装的“私人定制”网站，根据配图提示即刻自行选择不同部位的面料和样式，甚至每条缝衣线的颜色，22个尺寸足以满足任何身高和体重的用户。红领在极大地满足了人们的个性化需求的同时，也避免了可能造成大量囤积的千篇一律的“尾货”产品的出现，在O2O时代完成了一次华丽的蜕变。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第五，完美体验。

在O2O时代做产品推广和流量导入，一定不要认为精心设计客户体验不是非专业人士可以做且应该做的事情。事实上，在用户的脑海中永远不会考虑产品和服务的体验好不好是哪部分人的问题，他们只会觉得是这个品牌的问题，体验不好就是这个品牌不好。一旦用户产生了这样的想法，那么他们就会把目光转向其他品牌了。

所以，在进行用户调研时，要结合企业的现状来挖掘用户的体验需求，从而努力做好初期体验，这也是O2O创业者抓住流量、提高流量转换概率的重要手段之一。

当然，能够实现高效导流和变现的方法还有很多，由于篇幅有限，便不为大家逐一赘述了。相信每个创业者都能根据自身的实际情况，摸索出一条成功的导流捷径，实现市场突围。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十四章　族群经济

随着市场和用户的群体化细分，未来商界，建设与企业品牌牢牢绑定在一起的消费者族群，以社群效应提高产品的传播度和品牌的影响力已经成为所有创新型O2O公司构建运营根基的必由之路。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O时代即族群经济时代

移动互联网时代，随着商业核心由产品到用户的深度转变，企业和消费者在整个商业链条中所占的比重正在发生翻天覆地的变化，那些拥有相同或相似特点的用户所组成的社会群体，正在成为影响企业经营业绩的决定性力量。

社群又被称作族群，在传统社会中，指代的是一种基于血缘和地缘的组织关系。而在当下，社群的概念已经被广泛地运用到了人们的日常经济生活之中，不再需要任何血缘和地缘作为参照标准，甚至只需要拥有一个共同的特性，你便可以被划入某一“族群”。“草根上网族”“商务族”“围脖族”“IM一族”，等等，都是当下十分火爆的消费者族群。

实际上，强调重度垂直的O2O经济，正是环绕着这些形形色色的族群而展开的。比如，我拍APP牵线的是“拍客一族”；微信锁定的是“手机社交族”；上品折扣对应的是“折扣族”；支付宝的余额宝业务针对的是“理财族”，等等。

概括地说，移动互联网时代的消费者已经或是主动，或是被动地划分成了无数纵横交错的社会群体。创业者要想实现突围，就要学会找准市场，基于某一族群，进行深度开发。

2015年5月15日，据福布斯估计，苹果目前的品牌价值为1 453亿美元，比2014年增长17%，比权威咨询公司Interbrand在2013年所统计的983万提升了接近50%。在福布斯全球最有价值品牌排行榜中，苹果的品牌

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

价值比其他任何两个品牌的总和还多。

苹果为什么能够取得这样的成绩？很大程度上是因为苹果建立起了自己的品牌族群。资深的果粉是狂热的产品收藏者，苹果每出一款新产品他们都会在第一时间买下来，在他们心中，这些产品不再是一种商品，而是一件十分具有收藏价值的艺术品。

狂热的果粉们买来产品进行体验，并强烈推荐周围的朋友、同事购买苹果的产品，一些用户虽然不承认自己是果粉，但是在买产品时依旧将苹果放在自己考虑的第一位。一些暂时没有经济能力的果粉则攒钱购买自己喜欢的那一款。每一个苹果用户都在向身边的人潜移默化地扩大着苹果品牌的影响力。

2014年第四季度，苹果的手机销量为6 930万部，同比增长了49%。净利润高达180亿美元，比上年同期增长了33%。

对此，排名世界第二的全球手机品牌三星虽然并没有在销售上逊色太多，然而，整个2014年三星花在打广告吸引消费者上的钱便接近40亿美元，而苹果的广告支出却仅为12亿美元。这里面的玄机便在于苹果成功地建立起了自己的族群，而三星却没有。

不得不说社群新经济时代已经来临，而这种社群经济形式势必会持续改变企业行销产品的方式，以及用户与企业间的互动行为。关于这一点，同为O2O时代智能手机领域豪强之一的小米同样给予了我们最好的证明。

在中国，小米就是社群经济当之无愧的代言人。从2010年4月创业开始，到如今成为国内智能手机行业的王者，小米仅仅用了5年时间。而在这5年时间里，小米缔造了中国乃至全球手机界的一个又一个销售奇迹。2015年3月，创始人雷军甚至高调地宣称："2015年小米的目标是卖出1亿部手机。"

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

雷军的自信来自哪里？除了小米手机的硬件、软件和互联网三要素确实够“硬”外，恐怕其最大的底气便是无数的小米粉丝了。

据统计，仅小米公司的官方微博便拥有1 070万粉丝，而小米论坛的注册会员更是高达4 780万人，其中，保持高度活跃的用户高达65.3%。这些粉丝中的很大一部分人都能参与到小米产品的研发与销售过程之中，小米每次提出要设计一件产品，都会有成千上万的米粉为其提供建议，每发售一款产品，则又会有数十万，甚至上百万的粉丝进行疯抢。为此，雷军曾经骄傲地说：“小米是一个浩瀚的工程，但我从未担心过，因为我不是一个人、一家公司在战斗，我的背后有百万米粉！”

今天，小米第一个产品MIUI的用户数量已经过亿，强力的“米粉”也已通过Twitter、Facebook等国际化社交平台将队伍逐渐发展向了全球各地。2015年4月8日米粉节当天，小米售出手机212万台，小米电视3.86万台，路由器7.9万台，智能硬件设备70多万个，小米手环20万只，小米插线板24.7万只，支付总金额突破20.8亿元。这就是粉丝的力量，也是族群经济的力量。

当然，粉丝经济与族群经济并不是两个完全一致的概念，任何品牌都拥有自己的粉丝，但倘若只是单纯地停留在粉丝的层面，无非是为“忠实用户”换了个新名字而已。创业者只有踏实地做好落地执行，将客户变成用户，将用户变成粉丝，将粉丝变成朋友，最终才能形成真正的族群。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

族群经济缔造新经济的全新价值

族群其实是任何时代、任何企业都想追求的终极目标，然而，受限于社会发展水平，直到移动互联网时代的到来，直到有了微博、微信这样的高效率的沟通及传播工具以后，族群经济才有了真正实现的可能。

当下，族群的力量正在推动着企业的变革和品牌的再造，一个拥有消费族群的企业和一个没有形成消费族群的企业有着本质上的差别，其竞争力完全不在一个层面之上。苹果能够打败三星，小米能够战胜华为，《小时代》能够完胜《富春山居图》，无不彰显了族群经济的重要力量。

首先，族群正在改写商业模式。

酷6网创始人兼CEO李善友曾说，互联网时代，产品是入口，社群才是商业模式。事实确实如此，产品型族群，正在逐渐演化成互联网时代唯一的生存方式。

随着O2O的深入发展，我们的商业活动正在从基于事物的商业模式转变为基于关系的商业模式。产品是1，族群是0，产品是最基本的东西，而族群却是产品能够顺利营销出去的大背景，如果没有族群，所谓的“1”也将很难创造真正的价值。

族群的另一种解释即基于关系的群体，为什么在互联网社会中关系和连接如此重要？几年前，KK提出连接度守恒定律，该定律公式可以表示为“连接的数量×连接的强度＝一个常量”，如果将常量视作产品，也就是说，与品牌连接在一起的用户越多，且强度越大，那么产品被销售出去的可能性便越大。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

笔者有一个朋友，高中毕业后一直在四处打工，后来去上海学了美容，打算回东北老家开一家美容店，可是由于资金链断裂，她的美容店仅仅维持了半年时间便宣布倒闭。不过，她却并没有因此而失败，反而让自己的事业达到了一个新的高度。

原来，店铺虽然关门了，她却在半年时间里绑定了一批忠实的用户，这些人十分信任她，经常邀请她到家里做私人按摩。店铺停业后，那些老客户仍然会找她做美容，甚至还会介绍许多邻居和朋友给她。最初她还想重新将店铺开起来，可是，渐渐地，她发现没有了店面的束缚，她收入不但没有减少，反而提升了3倍有余。于是，她索性专门做起了上门美容服务，将从店面上节省下来的资金全部用来回馈用户，与用户之间建立了一种稳固的双赢关系。

其次，族群正在改变竞争的核心焦点。

一个人不可能同时玩微信和微博，即便他有两部手机，也仍然要分出先后，在某一秒，他的视线一定是停留在一件事物上，否则，便会什么都看不清楚。基于这一点来理解社会化营销，说白了就是我们在前文中曾经提到过的眼球经济，谁能更多地抓住用户的眼球，谁便能赢得市场，而要想更多地抓住用户的眼球，最好的办法就是将用户圈定在自己地周围，成为自己的熟人，甚至亲人，一家人。

心理学证明，虽然人类是一种对陌生事物极具好奇心的动物，但当好奇心消退之后，人们还是更愿意关注他们所熟悉的人和物。所以，争抢族群已经成为当下企业争夺市场的关键。

2015年8月6日，在首届中国互联网移动社群大会上，腾讯高级执行副总裁汤道生向媒体透露，腾讯正准备推出手机QQ公众号，将在2016年之前发布并投入使用。届时，“QQ群+群应用+兴趣部落+公众号”将成为QQ移动族群体系的关键。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

汤道生还表示，在未来，腾讯还将继续深耕QQ的商业价值，以QQ为纽带，进一步强化QQ用户，与微信一起，构建中国最大的用户族群，从而让基于垂直场景的海量应用，批量、长尾的族群运营者和开发者大规模商业化变现成为可能。

同一天，优酷土豆发表声明，正式更名为合一集团，向外界发出了告别“视频纯媒体时代”，转型“视频社群平台”的信号。合一集团董事长兼CEO古永锵强调：“文化娱乐业即将进入以自频道为中心的合乐时代，用户中的重度粉丝和广度粉丝将成为流量变现的关键。而所谓的重度粉丝和广度粉丝，正是构成品牌族群的核心力量。”

据合一集团副总裁邵俊介绍，为了构建中国最大的专业内容兴趣服务族群，合一集团已经先后投资了罗辑思维、着迷、加意新品等多家企业，力图吸引更多的视频爱好者。

最后，品牌价值不再聚焦于用户数量。

传统时代，企业炫耀规模的方式通常是列举一系列让人眼花缭乱的数据，其中，最重要的一项便是用户规模。用户数量越大，证明这家企业的潜力越大，实力越强。然而，新经济时代，用户数量已经不再具有太大的说服力。去搜索引擎上随便打开几个网站你便会发现，拥有几千万用户的网站不胜枚举，可是，它们的实际销量却并不理想。为什么？就是因为它们空有用户数量而无法创造有效流量。很多用户在完成注册后甚至连一次消费都没有发生过，这样的用户有与没有又有多大区别呢？

现在，形容企业影响力的一个重要说法是族群。你的亲戚和家族成员会与你十年八年都不走动吗？在你遇到困难时，他们会袖手旁观吗？显然不会。所以，企业构建的族群越庞大，它的实力便越强。

举个不是十分贴切，但很好理解的例子。安利等直销公司为什么那么厉害？就是因为它把每一个加入者都纳入了他的族群之中，每个人都

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

在为公司的发展拼搏努力，与此同时，这些人并不觉得自己是在为公司打工，而是认为自己是在创业。客户去我们的公司买东西，会认为是来消费的，而去安利买东西则会认为是在做投资，投资自己的健康，投资增值产品。这就是族群经济所带来的巨大影响力。

罗辑思维的创始人罗振宇曾说，如果罗辑思维现在放开招，招几十万，甚至几百万人都没有问题，但是问题在于我们愿不愿意。我们只需要构建一个属于自己的小族群，然后让族群成员向外辐射，让他们去影响更多的人，这就足够了。

如果我们把传统广告时代和PC流量时代称为商业红利的1.0和2.0时代，那么，在移动互联网技术的推动下，O2O正在为我们带来第三个红利时代，即社交红利时代。

在这样的时代里，谁懂得社交，谁懂得利用族群来做传播，谁就能够掌握商业的先机。腾讯也好，合一集团也罢，甚至是罗辑思维、大象安全套这样新兴起的小品牌也是如此，它们在宣传上的投入都是极少的，为它们免费做宣传的，正是它们利用社交途径建立起来的族群。

所以，在O2O创新的过程中，创业者必须牢记一点——市场即对话，销售即面向族群。移动互联网时代的经济价值正在被族群经济改写。也就是说，企业要想获得O2O时代的成功，就必须构建自己的族群，要说人话，办人事，把用户当朋友、当亲人。能做好这一点，用户才能投桃报李，帮助你在社交红利时代获得成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

玩转三大要素，引爆族群经济

当下，族群经济不仅影响着企业的产品营销、市场拓展等多种经营活动，对企业内部的团结稳定也有着十分重要的影响力。

对于企业内部而言，为了共同理想而奋斗的员工们就是一个统一的族群。从腾讯四大金刚到百度七剑客，从阿里巴巴十八罗汉到小米七龙珠，越来越多的互联网成功案例证明，依靠个人“打拼”而轻易成功的时代已经一去不复返了，在这个精英辈出的年代里，创业者要想收获成功，就必须在企业内外打造一个稳固的品牌族群。

很多创业者都将打造族群经济视为“天大的难事”，认为没有三五年时间的积累，是很难在短时间内建立起可观的族群的。事实上，构建族群经济确实是一个循序渐进的过程，但这却并不意味着没有捷径可走。创业者只要做到以下三点，引爆族群经济就不是难事。

第一，极致的产品搭配走心的宣传。

前文中已经说过了，产品不够极致，说什么都是虚的；而宣传不到位，产品再好也只有自己知道。所以，构建族群经济的第一要素便是以求道的精神做产品，用求爱的态度做传播。求道则心诚，诚则专，专则精，精则美。求爱则谦卑，谦则实，实则善，善则诱人。

作为一个门外汉，罗永浩给锤子手机设计的两点成功要素便是产品和宣传。从推出第一代锤子手机开始，罗永浩始终坚持着打造极致产品的原则。以2013年发布的Smartisan OS为例，共有75项以上的用户体验改动与突破，让那些想看罗永浩“极致”笑话的业界人士跌破了眼镜。不

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

仅如此，锤子手机漂亮的外观，人性化的Logo，更是让人为之惊叹，有些用户甚至觉得，锤子有着超越苹果的操作和外观的品相，其极致可见一斑。

在锤子手机发布会上，在长达两个小时的产品介绍后，罗永浩这样说道："我尝试着，努力去把这个世界变得更好，这是我们启动这个公司的初衷。我们要获得成功，要通过处心积虑地改善人类的生活品质来获取利润，而不是通过处心积虑地获取利润来获取利润。"紧接着，罗永浩身后的大屏幕上出现了这个中年胖子在工作台旁埋首钻研的照片，柔和的音乐适时而起，一行字母随之弹出：我不是为了输赢，我就是认真。

彼时，舞台上的罗永浩没有说话，转过头，望着荧幕上的自己，长长地舒了一口气。紧接着，热烈的掌声和喝彩声经久不绝，这款"走心""走情怀"的手机便也跟着走进了千家万户。

第二，不仅是粉丝，更要选对的人。

如果说极致产品和走心的宣传只是对创业者构建族群经济的最初的内部要求的话，那么，从粉丝中筛选出合适的人来作为产品族群的基石便是从外部来迅速搭建族群框架的有效方法。

常言道，"无粉丝不品牌"，这句话看起来像是一个成功诀窍，可是静下心来想一想，现在的互联网企业，哪一个没有自己的粉丝呢？所以，仅仅有粉丝是不够的。但我们也不能忽视粉丝的作用，那些对产品和品牌无比挚诚的粉丝，正是用户族群的中流砥柱，所以，我们在经营O2O企业时，很重要的一点就是在粉丝中筛选"病毒粉儿"，让这些人通过"病毒式传播"来帮助企业迅速建立，并扩大自己的品牌族群。

微软公司曾经对核心粉丝的特征做出过细致的研究，并列举了以下几大优势：

（1）核心粉丝是忠实的追随者。这部分人不会轻易转投其他品

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

牌，一旦品牌能够基于他们的忠诚度而给予其更高的回馈，如给予他们“族群元老”的荣誉，他们便会越发忠诚。

（2）核心粉丝是需求的发起者。创业者和营销人员必须意识到，不是所有粉丝都能转化成购买力的，很多人都喜欢兰博基尼，却不见得有几个能够买得起，而就算能够承担起相关费用，一些人也未必会下定决心购买我们的产品。所以，建设族群一定要找核心粉丝做骨干，让他们来做表率，刺激和拉动消费。

（3）核心粉丝是信息的传播者。作为一个忠实粉丝，他们会义不容辞地将正面宣传品牌的责任扛在自己的肩头，并且积极与那些诋毁品牌的人做斗争，在这一过程中，他们也会吸引更多的人关注，甚至加入品牌族群中来，提升流量转化，促进品牌传播。

第三，以运营为核心，突出族群价值。

移动互联网时代充满不确定性，各种元素的随机组合都有可能促成一个产品的成功、一个族群的诞生，甚至一个企业的崛起。所以，要想快速构建起品牌族群，运营的任何一个关节都可能是制胜的关键，都不能轻易放过。

从另一个角度讲，族群本身就是一个社会化的组织，构建和发展品牌社群的过程便是一个运营过程，只有做好用户的细分，才能打造出相应的社群产品，促成流量变现。

在族群运营方面，创业家的黑马社群可谓典范。它从本质上是让用户之间深度合作，甚至用户之间可以产生更深层次的教义关系，以这种运营方式来增强族群的黏性。另外，黑马社群也会在物质及精神创造上满足社群人员的参与感，其旗下的黑马大赛、黑马商学院、牛投、i代言等，都可以支持黑马社群的用户参与其中。而在这一运营过程中，族群成员与黑马也在产生更深层次的产业链联系，最终牢牢地把族群成员锁

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定在族群之中。

正如华谊兄弟副总裁胡明所说：“今天，在族群时代，我希望跟我的观众谈一场恋爱。”其实，这也正是引爆族群经济的精髓所在，无论是用心做好产品和宣传也好，选对族群骨干也好，做好族群运营也罢，都是迅速拓展品牌族群的最有效、最实用的方法。就像“卧龙凤雏得一可安天下”一样，创业者倘若能够玩转三大要素中任意一条，构建自身族群便不再“难于上青天”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基于族群思维，拓展新媒体矩阵

在移动互联网的族群趋势下，企业运营的方方面面都在受它的影响并发生变化，其中，第一个深受影响，也是被影响最深的，就是产品的宣传模式。

过去的很长一段时间里，精确地说，从报纸等传统媒体产生到21世纪开始之前，传统的广告宣传都是产品传播的最主要途径。只是，这种狂轰滥炸式的广告宣传大多只是广撒网式的大面积投放，严重缺乏精准度，所以也往往会被用户厌恶，以至于效果并不理想。然而，随着族群经济时代的到来，就像3G门户总裁张向东说的那样："移动互联族群化的出现让移动广告的精准化不再只是一句口号。"

以3G门户为例，3G门户被称为中国手机上网第一门户，注册用户高达2.7亿，日活跃用户也有3 000万之多，而3G门户之所以如此受用户喜爱，很大一部原因就是它从来不做覆盖式推广，而是坚持以族群为核心，只做精准推广。

3G门户是最早在国内提出"手机族群"概念的企业。2010年10月，在为广发银行推广信用卡业务时，3G门户便率先尝试了针对用户族群进行精准推广。

在之前的运营过程中，3G门户发现，手机的折扣族往往是对手机银行业务最感兴趣的一类人。手机用户寻求折扣的行为大多发生在出门在外的场景之中，而多数折扣行为又与手机支付相伴，所以，向这类人推广信用卡，不仅几乎不会引起任何反感，反而会极大提升成功率和用户

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

黏性。最终，3G门户与广发银行之间的合作取得了空前成功，3G门户所做的信用卡推广转化率高达27%，是所有推广渠道中效果最好的。

传统媒介生态是由媒介构建的人类生存环境，即人们所处的信息环境。在这一生态下，企业要想宣传产品，最依赖的还是电视、广播、报纸、杂志等传统媒体。然而，随着互联网技术的广泛传播，传统媒体的媒介功能逐渐被颠覆，新媒体时代随之来临。不管传统媒体愿不愿意承认，随着一个个全新族群的迅速崛起，传统广告，甚至整个传统媒体，都正在被基于族群做精准推广的新媒体取代。

新时代的创业者必须意识到一点：不管是做O2O项目，还是单纯地做互联网电子商务，如果你已经料定你的受众（族群）就在某处，那么，接下来你所要做的，便是寻找一个适合的新媒体平台，甚至自己搭建一个媒体矩阵，让成熟的社交自媒体帮助你经营族群。

在公认的最优自媒体社交平台中，微博、微信、论坛等三大渠道可以说不分伯仲，联袂支撑起了社会化营销的主干网络。首先，微博可谓是真正支撑起社会化营销这座通天大厦的钢筋栋梁。作为一种通过关注机制分享简短实时信息的广播式的社交网络平台，正是由于微博的存在，族群成员与品牌间的沟通才变得前所未有的直观和快速，从族群成员反馈意见到企业做出决策调整，时间周期大大缩短，最快者甚至仅需几分钟，这在传统媒体时代是完全无法想象的。

2014年10月，提供上门推拿服务的O2O平台功夫熊正式上线。创始人王润在品牌宣传过程中首选的便是微博营销，通过营销团队在微博上的宣传与推广，功夫熊很快便召集到了第一批“敢于吃螃蟹”的推拿尝试者，而这批人当中，有相当一部分都成了功夫熊的铁杆用户。并且他们通过高频次的传播，很快便帮助功夫熊搭建起了一个初具规模的“熊窝”。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

除了微博，微信也是当下O2O创业者拓展新媒体矩阵的必争之地。关于微信这一族群经营平台，甚至无须多讲，每个人的微信朋友圈几乎都遭遇过微商朋友的狂轰滥炸。而这种“朋友圈经济”，恰恰是族群思维的鲜明体现。

不过，鉴于微信“私密圈子”的特性，聪明的营销者更愿意将其定义为族群的维护者，即客服，而非像微博那样的核心营销渠道。在这一点上，小米便是一个已经取得成功的典型代表。

2013年年初，小米开始在微信渠道发力，通过对小米论坛会员和微博粉丝的导流，小米在入驻微信之后短短4个月的时间里便做到了100万粉丝。利用微信的关键词回复机制，小米成功地将其构筑成了族群的服务平台。

截至2014年6月，小米的微信粉丝已经与微博粉丝基本持平，吸引了超过600万人的关注，是年度最成功的企业公众号之一。2015年5月，据官方数据显示，小米微信每天接收的信息量在30 000条以上，而后台的自动回复量则在28 000条左右，高达93.3%，极大地降低了客服人员的人工劳动量，而在此过程中，小米却不需要承担一分一厘的平台费用。

另外，小米微信服务号下面还设置了三个导航标签，分别为：最新活动、自助服务和产品。族群成员进入界面后，点击任一标签都会得到相应的自动回复。比如，点击自助服务，你便可以查询订单详情、物流详情、网点位置等。小米提供这些系统化的服务，目的只有一个，那就是更好地完成微信的客服职能，提升小米用户族群成员的参与兴趣。

从小米的经验来看，微信已经成为当今企业构建多元化用户互动关系中不可或缺的一大平台，而这种平台的推广成本小到令人不敢置信。我们有理由相信，只要能够尽可能地贴合网络时代新媒体自身的属性，坚持走一条与族群时刻互动的社会化营销之路，那么，我们的企业便一

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

定不会输在新时代的起跑线上。

基于族群思维的第三个企业新媒体平台即论坛。在论坛上，热情的族群成员所提出的各种问题和思路，不仅为营销者和产品设计者提供了全新的灵感和理念，更可以让品牌真正意识到自身族群的需求是什么样的，进而真正地直面族群，而不是像传统行业那样只是通过客服人员与消费者之间形成有限的信息迭代。

作为比微信和微博都要“古老”的新媒体平台，论坛的实用性并不需要多说。而除了微博、微信、论坛三大社交平台外，企业要想搭建起健全的新媒体矩阵，还可以从豆瓣、知乎、博客等渠道着手，但无论从哪个角度切入，族群思维永远是拓展这些多元化营销渠道的核心基础。不忘初心，方得始终。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十五章　用户激励

为了让用户能够按照企业所期望的方式贡献自己的能力，从而帮助企业做口碑传播和购买推广，贡献活跃度，我们需要组建一整套用户激励体系，刺激用户“循规蹈矩”，积极为品牌做贡献。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

用户习惯在于培养，而非颠覆

互联网创业者必须抓住用户的痛点和共性，以产品为媒介，吸引并打造出自身品牌的族群。然而，在建立族群的过程中，很多创业者都会发现，无论你怎样不遗余力地宣传，有些人就是不能被你同化，这些人始终游离于你所倾力打造的族群之外。为此，一部分创业者甚至心生感慨，“不是我不够爱，他们实在不是我的菜”……

事实上，这个世界上并没有无法翻越的山峰，也没有不能征服的用户，只不过是你没有找对方法和路径而已。如果你满心只想着如何颠覆用户固有的习惯，使之满足于自己企业的需求，那么，你的失败便已经注定了。O2O创业者务必清醒地意识到一点：用户习惯在于培养，而非颠覆。

很多创业者都没能意识到培养和把握用户习惯的重要性，而习惯对于人类的影响却无疑是巨大的，任何成功与失败都可能是源于习惯的积累。

世界上获得诺贝尔奖最多的民族是犹太民族，可以说，犹太人在人类发展的历史上具有划时代的影响力。哲学家马克思、物理学家爱因斯坦、绘画大师毕加索、心理学巨匠弗洛伊德、垄断大财阀摩根、原子弹之父奥本海默、大音乐家贝多芬，甚至当代的股神巴菲特、投资大王索罗斯，等等，都是犹太人。犹太人如此成功，是偶然吗？不！

有数据公司专门对超过1 000个犹太家庭进行跟踪调查，最终得出这样的一组数据：犹太人平均每人每年阅读书籍、报刊的数量为60册，反

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

观其他民族，平均仅为7.5册，这说明什么？说明犹太人在知识的吸收方面已经将其他民族远远地甩在了后面。

犹太人为什么喜欢读书？他们是天生的读书狂？显然不是。事实上，犹太人之所以如此好学，完全是从小培养起来的习惯。犹太人是最重视家庭教育的民族，他们在学问方面从来都一丝不苟。据说，巴菲特在回忆录中讲，每个犹太家庭里，在孩子刚刚懂事时，母亲就会翻开《圣经》，将一滴蜂蜜滴在上面，让孩子去吻《圣经》上的蜂蜜。然后，母亲会告诉孩子：书本是甜的。

笔者也曾有幸认识一个犹太朋友，他的汉语说得很好。一次闲聊时，我问他："听说你们犹太人，如果房子着火了急着逃命也会带上书？"他诧异地望着我，反问道："不然要带上什么呢？"

在犹太人眼中，最需要带走的不是金钱和珠宝，而是智慧，因为智慧是任何人都无法抢走的。而这，正是犹太人从小培养起来的好习惯。反观国人，因财丧命者，不计其数。是什么造成了这种认知上，以及价值观念上的不同？答案便是：习惯。

所以，O2O创业者要想牢牢抓住用户也是一个道理，不要总想着一广告便颠覆用户的世界观，而是要循序渐进地渗透，慢慢地培养用户的消费习惯，最终潜移默化地征服用户。

以最难做的生鲜O2O为例。生鲜电商之间流传着一句戏言，"不做生鲜等死，做了生鲜找死"，一语成谶，很多生鲜O2O启动后甚至连半年都无法坚持便纷纷倒闭，其中关键的原因就在于没有培养出相应的用户习惯。

2015年2月，济南买菜网因"订单太少，利润太低"而关停，其创始人感叹："买菜网成立三年多，我们一直在开发市场，不停地扩张、扩张、再扩张，始终固执地认为，线上生鲜拥有足够的吸引力，只要用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户使用一次，便会爱上这种简单便捷的方式。可事实证明，没有人愿意一夜之间改变自己固有的生活习惯，颠覆的效果远不如慢慢改变，用户习惯没有培养到位，开发出再大的市场，用户也会流失掉。”

与买菜网不同，许鲜、菜到家、优菜等生鲜O2O品牌则始终在以买一送一、限时打折、放送礼券等方式积极培养用户的习惯，力争将用户稳固下来。

比如，许鲜培养用户习惯的做法便是有买有赠，门店自提。用户凌晨1点钟之前下单，第二天中午11点到晚上6点这一时间段内的任何节点，都可以去门店提取新鲜水果，既能保证货源充足、质地新鲜，又能够为用户节省大量的时间，充分避免了线下购买水果排队、付款等烦琐流程，这样的消费习惯既容易培养，形成后也不易改变，所以，许鲜的订单量在同城同类O2O中一直都是首屈一指的。

法国作家拉封丹曾写过这样一个寓言故事：

有一天，南风和北风在天上相遇了，他们都说自己的威力比对方的威力大，彼此都不服输。为了一较高下，南风跟北风决定进行比赛，规定谁能让路上的行人把大衣脱掉，谁就是胜利者。

北风首先出场，他使出浑身解数，使天上刮起了刺骨的寒风，试图把行人的衣服吹跑，结果行人为了抵抗北风的侵袭，把大衣裹得更紧了；轮到南风出场了，只见南风徐徐地吹动，顿时风和日丽，行人感觉到如春天般的温暖，过了一会儿，天儿越来越暖和，于是行人纷纷揭开扣子，脱掉了大衣。就这样，南风获得了胜利。后来，社会心理学家把这一现象称作“南风效应”。

事实上，O2O企业要想俘获用户，像北风一样生拉硬拽显然是不行的，唯有像南风一样，温柔地渗透，慢慢地感化，让用户甘心“脱衣”，才能真正地黏住用户，实现最终极的流量变现的目标。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

给予特权，让用户走进产品

随着互联网思维不断向各行各业渗透，用户习惯的价值也正在逐渐凸显出来。O2O企业一旦培养出了用户习惯，就意味着用户的观念和生活方式等多方面的改变，这种改变恰恰是网站访问量、APP下载量，乃至O2O交易量的根本保障。

要想充分地将用户稳固下来，仅仅依靠用户习惯的培养显然是不够的，聪明的O2O创业者还会通过给予用户特权的方式，让用户充分地走近产品。

2014年10月12日，国内首个场景式社交O2O APP“约你”在北京正式上线。在社交APP泛滥成灾的环境下，约你所找到的突围方式便是“狙击特权”。

前文中我们曾经介绍过约你堪称完美的场景构建，其实，约你的成功并不仅是场景植入的功劳，同样也是用户激励的功劳，给予用户特权，正是约你获得成功的又一关键要素。

约你APP创始人，曾创办团购导航网站领团网的王启亨认为，当下，男用户活跃，女用户稀少已经成为社交软件的共有“病态”。女性用户在社交软件上往往会遭到一些色狼的调戏，在约会时也容易出现安全问题。这也是大多数女性不使用社交软件与陌生人交友的重要原因，而事实上，女性用户也是有着很大的交友需求的。

所以，作为一款从女性体验出发的社交APP，约你在产品定位上主打安全、绿色，充分维护女性“特权”，并且推出了线上约会、线下消

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

费的社交O2O模式。

为了保证女性约会的安全，约你用相对较“硬”的手机号码注册登录，像筛子一样，最大限度地将抱着“不纯”目的交友的人群筛出去！

在注册流程上，男性用户所需要经历的审核内容也要比女性用户更严格，资料填写的完整度要求也比女性用户更为严苛。

最后，在关系链条上，约你是基于朋友圈二度关系的展现，主打朋友的朋友，所以用户结识的大多是半陌生人，如此一来，女性用户的安全问题也能够在一定程度上得以保证。

相对绿色安全的社交环境为约你吸引了更多的女性用户。据统计，约你的用户占比中，女性用户高达41%，仅次于微信和陌陌两大社交王牌，是国内社交软件中性别比例最趋近平衡的APP之一。而如此之高的女性用户比，也为约你吸引了更多男性用户，最终形成了一种滚雪球式的扩张模式，越做越大。

在通过特权吸引和激励用户的方面，小米可谓典范中的典范。最初，为了做好老用户的维护，小米进行了很多创新。比如F码（代表购买小米产品所具备的有限权限），它的诞生并不是源于营销，而是为了让老用户能够在第一时间体验到小米的产品。

然而，随着小米用户参与感的不断强化，雷军渐渐发现，特权不能只是针对老用户，只有让每一个用户都能享受到其他品牌所并不具备的特权，企业才能真正将参与感落到实处。

“没有人会平白无故地帮你做营销，”黎万强在参加2014年广州小米品牌秘密主题演讲时说道，“所以，雷总很早便告诉我，别怕牺牲眼前利益，小米从不吝惜于向用户派送特权。”

诚如黎万强所言，在给予用户特权方面，小米绝对是所有智能手机企业中力度最大的。用户在购买了小米手机后，小米公司便会为其提供

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

VIP认证服务，只要用户通过认证，便会拥有数项优惠及特权。

第一，专享小米网优惠。小米科技会不定期举办一些VIP认证用户的专场活动，活动中的新品和热卖产品都是只有VIP认证用户才能购买的。

第二，获赠优惠券。VIP用户将有机会得到小米赠送的各种折扣券，从而在购买小米网丰富的配件的享受优惠。

第三，有机会免费赠送特权F码。无须抢购便可轻松在小米网购买各种新品。

第四，享受VIP用户专享价。持有VIP用户身份，可以在小米网以比普通用户更低的价格购买正在热卖的指定产品。

第五，获得优先参与小米举办的各种大型活动的资格。比如，8·16发布会、爆米花盛典、4·8米粉节，等等，VIP用户均享有“包食宿，包旅费”的机会。

除此之外，小米的VIP用户还可以拥有橙色V字尊贵标示，享有长期有效的荣耀勋章，见证与众不同的VIP生活，等等。这些特权的赠与不但大大提升了小米用户的荣誉感，也很大程度上刺激了他们的参与感，小米产品的每次瞬间“清仓”，都必须感谢这些享受特权，并且十分乐于使用特权的忠诚用户们。

其实，用户的要求并不多，只要你能比同行业竞争者给予他们更多一点的炫耀感、存在感与亲切感，他们便会比任何人都要更加忠诚于你的品牌。明白了这一点，你便算是参悟了O2O激励用户的第一精髓。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

学会分享，用利益“绑架”用户

如果说给予用户特权是O2O企业进行用户激励的必杀技，那么，利益“绑架”便是其激励用户的终极必杀技。原因很简单，再没有什么东西比最直观的利益刺激来得更直接、更实际的了。

近年来，随着市场竞争的日益激烈，很多传统企业为了以价格战拖垮对手而频频发动让利活动，然而，在大多数情况下，那些打着“史上最低价”“最后三天”“亏本大甩卖”幌子的让利活动实际上都并没有给予用户真正的实惠，原本价值500元的电器抬价到900元，然后再打6折出售，商家不但没亏，还多赚了40元，这就是传统企业所谓的“回馈用户”。

相比之下，互联网企业则不会这么做，互联网企业会以牺牲自身利益的方式让用户获得真正的实惠，从而使其无法离开企业。

2014年3月，唯品会股价一路上扬，盘中股价高达182美元，市值突破100亿美金。谁能想到，这样的一只吸金股，在两年前上市之时竟然破发？

短短2年时间，唯品会的市值翻了整整50倍。2014年10月，有记者在专访唯品会创始人兼CEO沈亚时询问唯品会的成功秘诀。沈亚笑着回答：“秘诀就在唯品会的宣传语里。”

“唯品会，一家专门做特卖的网站”，相信很多人都听过这句广告，却很少有人认真分析这句话中所蕴含的商业真谛。区别于其他购物网站，唯品会在创立之初，便将自己定位于“正牌品牌的专一特卖平

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

台”，并且率先在国内开创了特卖这一独特的商业模式。其宗旨是正品折扣，给予用户最大让利和权益保证。

在和入站商家签订合同时，唯品会的第一要求就是正品，而且商品的折扣幅度必须大。由于网上销售并不需要店铺租金，也不需要服务人员，所以节省下来的费用完全可以转送到用户身上。

如此一来，在其他购物网站和实体店面需要几千元才能买到的正品，在唯品会有时候只需要几百元便能够抢购到，用户得到了实惠，企业的利润也没有减少，作为平台的唯品会也会从中受益，一套三方共赢的模式便建立了起来。

图15–1 唯品会品牌折扣

成立至今，唯品会的合作品牌上已超过11 000多个，会员数量也已高达6 600多万，在“2014年中国移动购物企业交易规模市场占比”研究报告中，唯品会与天猫、京东跻身前三。据刚刚发布的唯品会2015年第二季度财报显示，截至6月30日，唯品会2015年第二季度累计为用户节省273亿购物开支，在如此疯狂的让利之下，唯品会平台的季度净营收仍然高达90亿人民币，同比增长幅度高达77.6%。

事实上，在我们周围不仅只有唯品会通过其发展证明了与用户分享利益的正确性，很多成功的O2O企业也都通过利益分享的方式为自身吸引了海量用户。

以阿姨帮为例，不同于一般O2O创业者将用户定位于单一群体，阿

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

姨帮创始人万勇将阿姨帮的用户分成了两部分，一部分是服务型用户，主要以北京地区中高档小区的25~35岁之间的年轻白领为主；另一部分则为提供服务的用户，即优质的保洁阿姨。曾经在奇虎360担任过产品总监的万勇从360杀毒软件以免费打开市场的实战案例中汲取到的产品运营智慧即“先抑后扬，先亏后赚，让利用户”。

借鉴了360的成功经验，万勇选择创业方向时发现，“当下保姆这块的行情不是很好，传统的家政保洁公司会从小时工手里抽提成，有的抽得特别厉害，35块抽25块，留给阿姨的只剩10块。她们找工作太难了。”

另外，万勇还发现，“很多白领都需要家政阿姨，但在不知底细的情况下，有时请来的阿姨可能干活很糟。偶尔碰到比较不错的，再请的时候就可能来一个跟上一次不一样的人。跟家政投诉，家政会说下次给你换个好点的。而下次呢，还是老样子。”

基于这两点刚性需求，万勇决心做家政O2O创业，并开发了“阿姨帮”这个软件。从本质上讲，阿姨帮既能够帮用户快速找到满意的小时工，也能解决阿姨们被中介剥削的问题，同时又能够为自身积累流量，这有点类似于唯品会的三赢策略。

从2013年8月上线开始，阿姨帮在几乎没有做任何推广的情况下，便在短短三个月内，迅速聚集了三万多用户和几千个保洁阿姨，周订单达5 000个左右，阿姨好评率更是高达98%。

时至今日，阿姨帮已经成为与河狸家、滴滴打车、人人车等品牌并驾齐驱的当红O2O明星，除了常规保洁外，还开通了衣服干洗、鞋具洗护、新居开荒等全新的服务模块，而每一模块在同行业中的收费都是最低的，相比之下，阿姨的收入却又是最高的。

有人这样评价阿姨帮，说它不仅是让用户省了钱，让阿姨们多赚了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

钱，更是给O2O创业者在技术思维上加入了人性的光辉。万勇正带领着他的企业，激励着更多的创业者在为自己谋利的同时，更多地从用户的利益角度出发，为用户做出利益让渡。

就像乌鸦反哺一样，当用户从你的企业获得足够多的利益和好处时，他们便会死心塌地地做你的粉丝、买你的产品、用你的服务，并且支撑你的企业长久地发展下去。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以需求为原点，激励必须对症下药

让利和给予特权是O2O企业激励用户的最有效手段，但创业者在吸引和经营用户的过程中，往往会发现，有些“难缠”的用户既不差钱也不缺权，特权和让利似乎并不能成为激励这部分人的有效手段。

其实，这一现象的出现很好理解。就好像三国时期，关羽被迫向曹操投降，曹操赐关羽黄金千两，关羽不感冒，又赐他美女一双，关羽仍然冷眼相待，直到曹操命人牵出赤兔马，关羽才欣喜若狂，爱不释手。为什么会这样？因为关羽不需要黄金，也不需要美女，他需要的是早日回到大哥刘备的身边，而赤兔马恰好能够满足他的这个需求，所以他才会对曹操千恩万谢。

做用户激励就好比曹操收买人心，黄金和美人相当于让利和特权，无论是夏侯淳、夏侯渊兄弟，还是荀彧、荀攸叔侄，大多数都需要，但并不是每个人都会买账。所以，O2O创业者要想确保最大限度地达到用户激励的最好效果，就必须从用户的具体需求出发，对症下药。

众所周知，诸如饿了么、美团等餐饮O2O平台所针对的主要服务人群有两种，一种是高校学生，另一种便是工薪阶层。而在工薪阶层中，通常情况也必须是受教育程度较高的人才懂得如何使用这些平台来进行订餐服务，或是享受就餐优惠。

在进行用户维护和拓展的过程中，美团网的运营人员便发现，即使团购券的折扣幅度再大，那部分对网络认知程度较低的人也不会去用，也就是说，这部分人是很难被转化成有效用户的。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

经过研究，运营人员发现，制约这部分人成为美团用户的瓶颈有两个，首先是他们不会，或是懒于下载APP；其次是使用APP需要注册账号，出于对网络的不信任，以及具体操作问题，这部分人通常也不会注册美团账号。

那么，怎样把这部分人发展成美团用户呢？事实上，运营人员发现，这些人也是有打折需求的，也就是说，只要能够想办法让他们在没有APP和注册账号的情况下也能享受到优惠，那么，他们是不是就能够“归化”成美团用户呢？

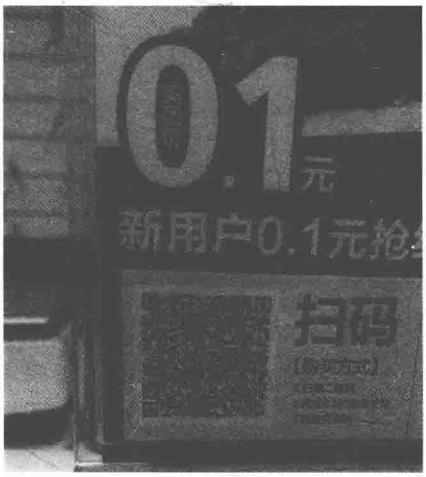

图15-2 美团线下扫码

后来，美团推出了二维码服务，在一些餐厅试运营，即便用户没有下载美团APP，只要通过微信扫描美团定制的二维码，不用经过任何注册和下载操作，便可以获得该店铺的优惠券，而切身体会到美团用户所能享受的大幅打折待遇后，这些原本不想注册美团账号的用户便会潜移默化地被自己的消费习惯改变，慢慢地转变观念，被美团“俘虏”。

采用这一政策后，美团的注册会员出现了一个新的增长高峰，而这一创新方式，也迅速地被其他O2O餐饮平台，乃至其他企业争相学习。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

其实，做用户激励时，我们所秉持的心态应该与创业之初锁定市场时的心态是一样的，对用户做出任何激励，都应该是基于其实际需求的。通常而言，90%以上的创业者进行O2O创业时都是环绕生活服务类O2O进行的，而生活服务类O2O用户的七大核心需求，正是O2O企业执行用户激励政策的七个出发点。

第一，经济实惠。

一般来说，用户选择一款O2O应用，最常见的原因就是经济实惠，有利可图。用户无论是在网上下单、线下支付，还是在线下体验、线上支付，都希望能够有一个相对合理的价格，而且是价格越低越好。

针对这一需求，企业要想圈住用户，就要不断地推出体验券、下单优惠、分享有礼等政策，让用户深陷“赚钱”的喜悦之中。河狸家、19e送到家等，都是这样做的。

第二，服务优越。

从某种意义上讲，用户对服务的要求甚至高于价格，如果能够享受到有特色、高质量的服务，即便是多花一些钱，大部分用户也是认可的。

所以，O2O企业如果能够在同等价格上，让用户享受到更多、更好的特色服务，而这些服务在别处是享受不到的，那么，这对用户激励而言也是一个十分奏效的办法。海底捞、E代价，走的都是这条路。

第三，体验感强。

很多O2O创业者自我设限，将体验与服务捆绑在一起，认为提升服务就是提升体验，二者是统一的关系。其实不然，服务体验只是用户消费体验中的一部分，体验还分为很多种，产品体验、参与体验、评价体验等都是O2O企业用来吸引和激励用户的有效手段。

第四，可信度高。

一个用户，既没有用过你的产品，也没有用过竞争对手的产品，简单查了查你们两家企业的资料，然后便坚定地选择了对手的产品，为什么？因为对手企业的评价更好，在用户眼中更靠谱。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

因此，要想“圈住”用户，企业还必须从提高用户信任度着手，给予用户足够的安全感，这样用户才能放心地去购物。有时候，信任度甚至也是企业的重要标签之一。就比如去天猫买东西，为什么要先看销量和评价？因为这些数据会构成用户的判断依据，对于那些低于同行业评价的店铺，东西再便宜也不能买，这已经成为一种常识。

第五，制约机制。

如果说可信度是用户决定是否尝试一个O2O产品的判断依据，那么，制约机制则是使其下定决心购买该产品的催化剂。可以想象，如果淘宝没有支付宝做第三方支付担保，如果没有交易后的评价和打分机制，又有多少人敢于大大方方地掏腰包给电脑对面那个毫无交集的陌生人呢？一个O2O企业所制定的制约机制越严格，它给人们的信任度便越高。另外，这种制约机制一旦落到实处，也能够为用户带来积分换礼等相关实惠，这也是用户激励的一个重要分支。

第六，要有内容。

所谓的有内容，就是要有料、有趣，能抓住用户眼球。事实上，O2O所提供的很多服务都是隐性的，是无价的。用户未必能够看到这些东西，却无时无刻不在享受这些服务，比如对APP的修正，对服务细节的更新，很多时候，用户是不会注意到这些的，而我们要做的，就是不断强化和凸显自己的内容，让用户看到真“材”实“料”，并且欲罢不能。在这方面，罗辑思维就是典型代表。

第七，能够分享。

人都有一种表现欲，用户的前提定义也是人，所以，用户其实是很愿意将好的东西分享给别人的。他们会希望身边的人知道“看，我正在使用一个很好的产品，这个产品你们都没用过吧？”所以，我们在做产品、做服务、做活动的过程中，必须充分注重内容的可分享性。

另外，从本质意义上讲，我们进行用户激励的最终目的就是促成更多的流量变现，而要实现这一点，除了依靠既有用户的反复消费外，让

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

老用户通过分享来拓展新用户同样是一个不可或缺的手段。

所以，在激励用户的过程中，企业必须同时构建出自己的品牌族群，建立起自己的消费社区，以此为基础，让用户在接受激励的同时化身数据端口，将更多的人吸引到我们的企业阵营中来，为我们所用。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十六章 高频互动

互动是企业构筑用户黏性的重要方式，高频互动更是O2O企业取得用户信赖与支持的重要手段。通过有感情的高频互动，企业才能牢牢地把用户圈定在产品的周围，并使之随时为产品贡献力量。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

止于营销的O2O不是真正的O2O

不管现在的O2O从业者愿不愿意承认，即便在O2O创业如火如荼的今天，很多人对O2O的认知仍然是错误的。比如，认为O2O就是简单的线上线下，什么搬上互联网都可以叫O2O，移动支付的就是O2O，甚至O2O就是做活动，等等。

在这些错误认知中，最离谱的便是认为O2O就是为了销售，或是完成了销售便完成了O2O。这一类人在创业后往往会把O2O做成"O+O"，为了营销而营销，为了成交而成交，在线上线下大搞促销和爆款，忽略了应该有的客户体验和服务体系，最终只做一锤子买卖，无法实现再次购买。由于这种认知而导致创业失败的O2O企业并不在少数。

2011年6月，专注于日租、短租房行业的O2O在线预订网站"爱日租"于北京正式成立。上线一个月后，爱日租便拿到了200万美元的天使投资，18个月后便覆盖了全国80余个大中城市，拥有房源超过80 000套。

显然，爱日租的巨大发展潜力是无可厚非的。可是，这样的发展速度也让其股东盲目自满，在尚未彻底控制市场的情况下，便开始追求最大的短期回报，最终导致了爱日租的覆灭。

2013年7月，创办仅仅两年零一个月后，爱日租被迫宣布关闭，结束了辉煌而又短暂的生命。其投资者，德国Rocket Internet有限公司负责人给出的倒闭理由是：由于始终未能找到合理的盈利模式，爱日租不得不因资金链断裂而关闭。

实际上，作为对公司了解最深的爱日租三大联合创始人之一的张若

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

愚则有着不同的看法。一次，在面对腾讯科技记者采访时，张若愚这样感叹："爱日租是我和我的两个兄弟一手创办起来的，没有人比我们三个更了解它的失败根源。事实上，爱日租原本是可以不倒闭的，我们完全可以找到其持久的赢利模式，或者将其出售给其他巨头。可是，我们三个创始人话语权有限，股东们固执地认为爱日租已经无药可救，就像当初他们固执地只注重营销而忽略其他O2O环节一样，从爱日租只在意销量而不注重服务质量的那一刻起，我们的失败便已经注定了。"

正如张若愚所说，即便不出现资金链的问题，爱日租的失败也是必然的，因为爱日租的股东们在乎的仅仅是短期利益，只重视能不能实现即时的商业变现，根本没有在如何提高服务质量和体验质量上做深度思考。所以，在发现"房源质量参差不齐""游客对房屋使用不善"等问题后，爱日租根本无法给出合理的解决方案。也正因为股东们只关心营销，只关心业绩，所以，在发现盈利模式问题后，爱日租做出的改善并非是提升服务价值以赢得更多客户，而是裁减80%的员工。试问，这样的处理方式又怎么能够获得成功呢?

从本质上讲，O2O应该是一个从线上到线下再到线上，从活动到销售再到活动的完美闭环，如果只是通过初级的广告营销完成了一次商品购买，然后便没了下文，这不是真正的O2O。只有循环往复地做线上线下的购买宣传，才是真正的O2O商业模式。

早在2014年7月，在阿里巴巴和《第一财经日报》联合召开的O2O实战训练营北京峰会上，来自阿里巴巴、1号店、品途网、复兴中国动力基金等O2O著名"实战"企业的高管便纷纷针对O2O发展的未来做出了判断，而这些判断全都指向一点：O2O，绝非只是营销那么简单。

阿里巴巴集团小微金服无线事业部的负责人刘乐君说："O2O代表了线下商业进入'体验经济'时代，只做营销，便没有人会接受你的营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销。眼下，支付宝要正在做的‘三通’——数据的互通、流程的打通、用户与商户的沟通，就是在完善营销之外的东西。”

1号店总裁于刚说：“商家做O2O，必须想清楚接触用户、发现用户、维护用户的切入点，而这些仅仅依靠做营销是不可能达到的，调动用户玩起来才是关键。”

《网商天下》总经理叶挺则认为，“O2O中有两个O，线上（Online）和线下（Offline），二者对于用户而言有着不同的优势和缺憾，单纯地进行线上营销，或是线下营销，不可能满足所有用户的客观需求，只有让用户充分联动起来，用户才能真正了解产品和企业，并且甘心尝试其从未参与过的线上或线下活动”。

古语云，善不止于善，则臻于至善。事实上，O2O营销也是这个道理。创业者在意识到一切活动都是为了营销、为了实现商业变现的同时，也要意识到，只有超越营销的范畴，做出营销以外的更多活动和努力，才会拥有更多的可能。这就好像海底捞卖服务、小米卖情怀、苹果卖档次一样，只有用营销以外的东西来丰富营销，营销才能变得有血有肉，才能更容易被用户接受，更好地实现价值变现。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

互动正在刷新O2O的营销纪录

真正的O2O是持续性的，能够形成反复购买和口碑闭环的商业模式，是一种能够充分地黏住用户，让用户流连忘返、乐不思蜀的商业状态。那么，怎样才能让用户死心塌地地“爱”着企业？很多人给出的答案是让利，认为别人卖1 000元的产品你卖500元，用户肯定爱你更多，可是，如果人家卖1 000元的产品确实拥有足够的使用价值，而你的产品却根本无法做出任何质量保证，用户还会“爱”你吗？

其实，让利只是吸引用户、激励用户的一个方面，O2O创业者要想更好地留住用户，最准确的答案应该是“互动”。就像雕爷孟醒所说，互动是推动O2O营销闭环的重要方式。当下，高频互动正在刷新着O2O营销的各种纪录。

2014年9月1日至14日，蒙牛乳业联合奇虎360以及分众传媒，在全国范围内进行了一场“精选牧场纯牛奶之打劫精选牧场”的互动营销活动。活动设置了牛粪、方巾、紫花苜蓿、萌牛、牛奶等5个项目，分别对应了从9.2折到免费五种价值不等的优惠券，中奖率100%。更重要的是，用户可以重复参加，中奖后，只需进入蒙牛幸福动车商城或蒙牛天猫旗舰店便可以随时兑换奖品。

借助360手机卫士的庞大用户基数，以及分众传媒的覆盖优势，该活动开始当天参与人数便高达50万人次，截至9月4日，短短4天时间，便已有超过1 600万人次参与其中，其后每天都在以近千万的人数暴增，活动彻底结束时，参与人数已经破亿，一举打破了牛奶行业多年来的营

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

销纪录。

图16-1　蒙牛与用户互动活动

蒙牛能够打破同行业营销纪录的原因有二：一是它的这种全新的广告投放方式与消费者的实际生活更为接近；二是深刻的营销互动的转化效果明显不同于传统时代简单粗暴的信息传播方式，更能够激发用户的参与感。

事实上，结合手机卫士摇一摇、微信摇一摇、分众传媒等现代化资源和媒体展开活动，从而更多地促进用户与企业互动的方式在非常多的O2O行业都很适合，蒙牛所引领的奶业只是其中之一。以手机领域为例，小米就是一个通过互动方式“打劫”用户、刷新国内营销纪录的典型。

2011年8月，经过MIUI系统的先行铺垫，小米手机正式问世，并在24小时之内接到了超过30万张订单；2011年10月，小米1宣布量产出售，并创造了35小时之内销售50万部的销售神话。

2012年4月，小米在798艺术区举办了第一届米粉节。节日当天，在米粉们的狂热支持与参与下，创造了6分钟销售10万部手机的世界纪录。

2013年1月5日，小米官方网站推出老用户酬谢专场，25万台小米手机在3分47秒之内预售一空。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

2014年“双十一”，小米销售额高达15.6亿，勇夺7项第一，其中，手机销量116万台，在手机类目中排名第一，领先第二名数倍有余。

2015年4月，又是米粉节，开场8分38秒，首批小米整点抢购产品宣布告罄，已支付订单金额超过1亿元，再次刷新了行业纪录。当日，米粉们总计为小米产品支付了20.8亿人民币，小米售出手机212万台，再次打破了吉尼斯世界纪录。

为什么小米能够接连打破世界纪录，创造一个又一个销售神话？就是因为小米足够注重互动，能够充分利用互动，把与粉丝之间的互动转化成营销场景。

小米不是为了营销而营销，而是在互动中营销。纵观小米的每一个销售神话的诞生，几乎都与一种互动活动绑定在一起，都是在不同的互动场景中实现的。首发抢购是一种互动，米粉节发放折扣福利是一种互动，酬谢老用户是一种互动，参与“双十一”特卖仍然是一种互动。这对尚未展开营销活动，以及营销效果不理想的O2O创业者来说，无疑是一种指引。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以高频互动充分激发平台资源

按照词典上的解释，所谓互动，“互”即交替、相互，“动”即使起作用或变化。因此，简单来说，互动就是指一种相互作用、促使彼此发生变化的过程。

从O2O角度讲，商业互动就是通过各种活动，使用户和企业共同参与其中，并且相互影响，最终，使用户更加信赖企业的产品和品牌，企业则更加依赖于用户，二者之间形成一种牢不可破的相互促进的紧密关系。

为了加强企业与用户之间的互动，很多O2O企业都在搭建平台，尤其是BAT等互联网巨头，纷纷以平台为桥梁，打通了自身与用户之间的任督二脉。这让许多传统企业的经营者和O2O创业者眼前一亮，争相涌入打造平台的洪流之中，希望将自己的平台塑造成下一个淘宝、下一个京东，或是下一个微信。

然而，理想与现实之间总是存在着一定的差异性。许多辛苦打造出来的O2O互动平台，其实根本无人问津。

以时下正火的O2O社区便利店为例，自2014年5月顺风率先推出嘿客以来，包括圆通、韵达等传统物流企业也都开始积极布局自己的社区购物平台，希望通过打通“最后一公里”的方式俘获客户，将更多的潜在用户搬运到自身平台上来，可是效果微乎其微。

拿嘿客来说，顺风创立嘿客，本意是通过用户在该平台上的购物，配合顺风的物流速运，使企业与用户之间形成亲密互动。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了达到这一效果，顺风除了在物流上倾尽全力外，还提供了一系列的ATM、家电维修、洗衣、试衣间、团购预售等业务，用以完善嘿客的社区网购便民服务功能。可是，这些服务却并没有得到社区民众的认可。

有数据公司专门针对嘿客进行了数据分析。调查发现，67%以上的用户认为，嘿客对售卖产品种类的选择毫无逻辑；73%的用户认为，嘿客的购买过程对于社区中不善于使用网络购物的中老年客户而言太过复杂；另外，还有接近70%的人认为，或许是缺乏相关的零售经验，嘿客店中的服务员大多服务不过关。

基于以上不足，嘿客的运营效果始终都不理想。最终，3 000多家嘿客店在投入了大量成本的前提下，并没能成为顺风O2O梦想的载体，坚持运营1年后，不得不与顺风优选合并，更名为“顺风家”，从而勉强维系下去。

建立互动平台的O2O思维对不对？其实是对的。O2O商业模式下，用户与企业之间必须有一个甚至多个平台来为两者之间的互动提供渠道和媒介，就像高度依赖微博和微信营销的小米也都有着自己的MIUI论坛一样。那么，类似于嘿客这样的互动平台，其失败的根源又在哪里呢？

原因有二，一是嘿客将原本十分简单的购物变得复杂化了。嘿客本身只是一个小平台，却努力想让自己变得和淘宝那样的大平台一样丰富，而用户原本只是想花费30秒的时间来买一罐薯片，实际上却不得不花3分钟，这样的流程没有用户会喜欢，而且这种单方面的互动也根本无法称为互动。

二是互动频率太低。对于O2O而言，能否实现线上线下的顺利推进，最重要的一个因素就是企业能否提供一个让用户愿意去互动的平台。顺风能够凭借物流上门与用户达成初步互动，但这种层次的互动与之前便已经存在的物流业务相比，并没有任何的提升与长进，只是多提

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

供了几次快递员与客户交付快递的机会而已。

所谓的高频互动，是指持续不断的，或者间隔很短，持续性极强的互动方式。心理学研究发现，人的记忆空间是有限的，记住一些新内容，往往便会淡化一些旧的内容。所以，企业如果不想被新晋者从客户的脑海中挤走，就必须持续地强化自己的存在感和不同一般的地位才行。

2014年11月底，平安人寿依托移动互联网技术，推出全新的APP客户端。该款APP以风险管理为主体，环绕着健康、财富、保险合同等基础服务，搭建起了一个全方位的与客户沟通的渠道。

这款APP所创建的360°风险管理场景，直接将用户吸引到了平安人寿的互动场景之中，每一天都能够通过高价值含量的相关推动等内容吸引用户的眼球，并且通过评论及互动、下单及售后服务等方式，与客户实现高频互动，充分体现了平安人寿对客户互联网化服务的又一次升级。

为了保证这种高频互动的质量，平安人寿还规定，服务人员作为主推力量，必须充分利用上门拜访、接待客户，以及电话、微信等相关渠道，将这款功能强大的APP推荐给平安用户，培养用户使用APP办理简单的保险服务，一方面让客户体验到简单便捷的操作服务，另一方面也可以大大缩短工作人员的工作劳动量，实现效率的提升。

平安人寿APP上线4个月后，平安公司仅在该平台即实现销售保险理财产品破500亿的优异成绩。截至2015年8月20日，平安人寿APP注册用户已经突破2 000万大关，日活跃用户达100万以上。

可以说，平安人寿APP的成功，其关键便在于它能够为用户提供一个简单便捷的与平安公司实现高频互动的平台，通过这一平台和平台上所举办的一系列互动活动，用户能够更加了解企业，对企业更放心，感

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

到更亲切，从而才会更愿意信赖平安，与平安达成互惠合作。

对比顺风嘿客的失败与平安人寿APP的成功，不难发现，要想实现与用户间的有效互动，O2O创业者就必须做到高频率、够简洁，充分激发平台资源，做到既不浪费资源，又不冷落用户。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

人性体验，开启O2O互动的新篇章

保持与用户的高频互动有两个关键，一是企业能够为用户创造高度互动、热情互动的基础；二是用户愿意与企业互动，如果用户不愿意参与你的活动，你做得再如火如荼也无济于事。

就好像三国里的曹操和关羽，曹操特别欣赏关羽，为关羽送美人、送黄金，还把吕布的赤兔马送给了关羽，结果呢，关羽最后还是依旧决然地过五关斩六将，寻刘备而去。如果说曹操是企业老板，关羽是用户，那么，为什么曹操的推心置腹无法赢得关羽的“芳心”？其实很简单，根源就在于“曹操”没有抓住“关羽”的情感。

O2O创业者只有深入地了解用户，设身处地地体会到用户的真实情感，然后根据用户的情感来提供与之相符的体验，才能够保证用户会被你吸引。

2013年，1号店曾经与智能售货机合作了一次线下营销活动。消费者用1号店的APP参与手机摇一摇，智能售货机就可以通过定位感知，为顾客提供一次品尝香蕉牛奶的机会。

这一活动最初的参与者很少，但参与过人的都觉得非常有意思，便纷纷在微博、微信朋友圈中进行分享，最后使得活动一下子火爆了起来。很多后知者虽然没能赶上这次活动，但也都纷纷表示，如果有下次，一定要试试。

当记者询问1号店总裁执行助理张可帅，1号店为这场拥有数十万用户参与的营销活动支付了多少钱时，张可帅给出的答案是：只有几千元！

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

图16-2 1号店摇一摇体验互动

1号店的运营团队认为，参与O2O购物的用户大多为“70后”、“80后”、“90后”，甚至“00后”，这部分年轻人群在移动端追求的不仅是流畅的购物，还要有意思、有创意，享受一种和别人不一样的购物体验。所以，做互动的关键不在于你投入了多少钱，而在于你是否能够通过不一样的体验感调动起用户玩儿的兴致。一旦体验感足够，用户的兴趣被充分调动，那么，参与就只是水到渠成的过程。

举个最简单的例子，你老是听身边的人说i Watch如何先进，如何智能，听十遍也未必动心购买，甚至会对那些“果粉”嗤之以鼻。可是，如果让你先试戴三天，当你亲自发掘出i Watch一个个神奇的功能时，你的购买欲望便会空前膨胀，花费几千，甚至上万元买一款智能手表也就不再是什么疯狂的事情了。这就是产品与用户互动的巨大作用，也是良好体验给用户带来的巨大吸引力。

事实上，面对互动体验的潮流趋势，即便是很多已经在O2O领域取得成功的企业，抑或者面对O2O欣然转型的传统企业大佬，也都在努力朝着更加人性化的体验方向努力着。

曾经与马云对赌10亿人民币，认为传统企业一定不会被互联网企

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

业所取代的万达集团总裁王健林对O2O的高频互动创新也有着自己的独特理解。早在2014年9月，王健林便表示，O2O并非像许多人理解的那样，重头在线上，其真正的核心应该是消费的互动体验。

第一，关键是互动。

关于线上线下的高频互动，王健林以看电影为场景进行了解释说明。王健林说："没有O2O，用户也能看电影，到现场排队买票就可以了。而采用O2O形式来卖票，看电影的本质没变，但用户通过手机便能提前订票，还能选场次和座位，到了现场手机验票进场，这就多了互动服务，多了很多具有重要影响却又十分必要的东西，线上线下就相互融合了。"

第二，重点是体验。

在王健林看来，O2O的重点在互动，互动的重点在体验。在用户原有消费体验的基础上如何增加不同的体验感，让用户享受到更多的服务，让用户参与进来，这一点十分重要。比如，用户到万达广场消费，火一点的广场排队停车等几十分钟是常事，即便顺利进入停车场，找到空车位也很麻烦。这时候搞一个软件，让用户在出发前便可以知道有无停车位，甚至可下单预订车位，一进停车场，通过手机导航可快速找到位置。这样的体验，用户怎么会忍心拒绝，不去享受，不去与你互动呢?

马云曾说，任何一个消费者极致简单的背后，都有着一种非常复杂的商业逻辑。事实确实如此，经营企业必须先有商业逻辑，依据逻辑构建试验情景，情景OK，然后带入体验，形成互动。有了互动，产品才能有人买，才会有人帮你传播。

当然，O2O的这种高频互动是不是代表一个新的时代到来，没有人可以断言。然而，可以肯定的是，当别人还没有将注意力集中在这里的时候，你去做了，而且认真地做了，那么，你便没有道理不比他们更成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十七章 口碑传播

随着自媒体力量的不断增强，口碑已经成为当下O2O企业营销产品和服务的不二武器，与此同时，也被现代营销人士公认为当今世界上最廉价的信息传播工具和高度可信的宣传媒介。甚至可以说，O2O营销，得口碑者赢天下。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

口碑已成为O2O的突围利器

很多O2O创业者都不明白，无论是马云、王健林也好，或者是孟醒、张旭豪也罢，他们极力地鼓励大家与用户保持高频互动，看重的并不是这些用户所转化成的直接购买力，而是传播。

简单来说，有100人购买了你的产品，买完之后，觉得你的产品不好，那么，这部分人所形成的购买力便只是100，无法形成任何复购。而倘若这100个用户中，99个都觉得你的产品很给力，并且每个人都愿意向身边的亲戚朋友推荐你的产品，那么，你所能够销售出去的产品便绝对不止100个。甚至由于这100人的传播，让你多卖出去10 000件产品也并非是不可能的。这就是口碑传播的作用。

所谓口碑传播，用专业术语来讲，是指一个具有感知信息的非商业传播者和接收者关于一个产品、品牌、组织和服务的非正式的人际传播。说白了，就是有人愿意为你宣传你的产品和品牌，而且这种宣传是免费的、正向的。

通常情况下，口碑传播的结果主要体现在购物前和购物后两个阶段，而这两个阶段合并在一起，便无形之中构成了O2O的整个消费过程。在这一过程中，口碑对O2O企业的重要帮助主要有三方面，分别为：促进购买行为，形成同向评价，实现进一步传播。

第一，关于促进购买行为。

生活中，用户在购买产品时，由于存在产品信息的不对称性，通常会带有一定的顾虑，这个时候，他们便会向身边的人，或是上网寻求相应信息，倘若搜集来的信息全部指向“这个产品可以购买”，那么，他们产生消费行为的可能性无疑便会大大增加。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以我为例。鉴于本人对O2O还算比较了解，所以，每当我身边有朋友要接触这类企业时，往往都会问问我的意见。比如，韩都衣舍的私人定制靠不靠谱？外婆家的炉鱼是不是真的很好吃？抑或者叮当快药这类医疗到底能不能快速送到等，而每当我给出肯定答案的时候，他们往往便会这样感叹：“你这么说我就放心了，那我就放心下单了。”

无论你认为这是否公平，事实就是这样，有人为你的产品说“Yes”与没人说“Yes”是两个完全不同的状态，就像参与选举一样，支持你的人越多，你被选上的可能性才越大，这并不是一个难以理解的命题。

第二，关于形成同向评价。

消费实践证明，由于个人喜好的不同，消费者购买产品和服务后，往往会发现，现实质量与自身预期存在不一致的现象，每当这时，口碑的力量便会再次凸显出来。用户极易受到口碑传播的影响，做出与口碑传递者同向的评价。

在淘宝买过东西的人都会有这样的经历，购买到的物品与图片中展示的并不完全相同，不少商品的色差都很明显。去肯德基和麦当劳吃东西也是一样，所谓的巨无霸和全家桶，根本没有广告中那种视觉效果，体积上保守感觉也要小了1/3。可是当我们身边的人需要购买相同产品或者快速解决午餐问题时，我们仍然会推荐他们去淘宝、肯德基或是麦当劳，并且会说：“去吧，那儿的东西不错。”

为什么明明对东西不是十分满意，我们却仍然会推荐自己的亲朋好友去买？这就是口碑效应所带来的同向评价的影响。人是群体性动物，我们所做出的每一个评价其实都不仅是我们自身的感受，而是会受到外界因素的干预。根据马太效应强者愈强、弱者愈弱的原理，外界对一件

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

产品或一个品牌的正向评价越高，我们做出负面评价的可能便越低。安徒生童话《皇帝的新装》里面，为什么大家明明都知道皇帝没穿衣服，却只有一个小孩子敢于指出来？人们希望掩盖自己的愚昧只是其中的原因之一，最主要的原因是没有谁想做特立独行的那个人。

第三，关于实现进一步传播。

我们努力打造自己的产品和服务，就是为了让用户满意，从而促进他们的二次购买，或者推荐其他人来购买。可是，产品或服务质量超出用户预期，他们感到满意后，就会将你的产品和品牌推荐给其他人吗？未必。但倘若有其他用户与其分享一致的口碑信息，那么，就势必会勾起话题感，并且进一步强化其满意感，从而产生进一步口碑传播的冲动。

Hut集团创始人兼现任CEO，英国著名购物达人马太·摩丁就曾分享过这样的体验。他的爱人从来不会主动评价一件东西的优劣，然而，一旦有人主动在她面前提及某一商品，那么，她便会滔滔不绝地说上一两个小时，而且会将周围那些原本没有想加入话题的人拉进来一起讨论，每当这个时候，马太·摩丁唯一能做的就是默默地拿起外套，选择去邻居家喝两杯，等夫人“兴致”过去后再回来。

相信很多男人都有类似的经历，女人们一旦讨论起购物便欲罢不能，而男人们只能默默地听着，或是选择找一个“避难所”暂时地避避风头。其实，口碑效应恰恰是利用了这种强烈的参与感和话题感，让产品和品牌的好口碑像滚雪球一样在人群中滚来滚去，最后越滚越大，影响越来越多的用户和潜在用户。

马化腾曾经开玩笑说，任何交易做到最后都是在拼人品。人品好坏的判断依据是什么？其实就是口碑。同等的产品、同质的服务，谁能卖得更多，其实正是由口碑决定的。口碑越好，代表着企业的吸引力越大；口碑传播得越广，代表着品牌的影响力越高。所以，O2O创业者要想实现从红海中顺利突围，就必须利用好口碑这一利器。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

好产品是好口碑的唯一基础

移动互联网时代，随着信息的不断传递和流通，当下的O2O初创企业正处于一种“酒香也怕巷子深”的尴尬境地，产品口碑对于消费者的引导作用越来越大。就像价格相同、功能相似的小米和金立，谁都愿意购买用户口碑更好的小米，这是不争的事实。

那么，好口碑又是怎么来的呢？如果你的产品和服务很差，差到让人买一次便再也不想买第二次，显然是不可能拥有好口碑的。甚至，当身边的人要购买你的产品时，他们还会说：“别买了，这家店的东西简直不是人用的……”反过来，倘若你的产品好到无可挑剔，让用户使用过后欲罢不能，那么，即便你不再做任何功课，你的品牌也必将如同装了扬声器一般，传到千家万户。

所以，口碑的前提是产品。纵观苹果、小米、支付宝、微信……这些产品之所以口碑如此之好，有上千万，甚至数亿用户，更多的原因是产品本身很好，所以人们才愿意使用并且向身边的人推荐它，就像习总书记所说，打铁还要自身硬。

以微信为例，作为移动互联网时代最具代表性的产品，微信自2011年1月推出以来，在短短4年半的时间里，用户已经从0变成了6亿。微信一路走来，用户数量增长如此之快，与其良好的口碑有着密不可分的关系，然而，归根结底还是其产品性能足够优秀。

最初，微信只是一个为智能终端提供即时通信服务的免费应用程序，只能发送语音、视频、图片和文字，但相比于传统通信已经取得了

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

一定的进步。

后来，微信团队又相继开发了摇一摇、漂流瓶、附近的人等功能，进一步拓宽了微信用户的交友范围，而朋友圈、公众平台等服务插件，则帮助微信彻底形成了一个严谨的社交生态体系。

随后，微信又从社交领域朝着移动电子商务领域进发，其扫一扫、微商、微信红包、微信支付等功能的推出，使得微信这一产品进一步变得无懈可击。只要拥有一个微信账号，绑定一张银行卡，用户甚至可以通过微信完成出行、购物等一系列的日常性商业的选定和支付环节，可谓“一信在手，天下我有”。

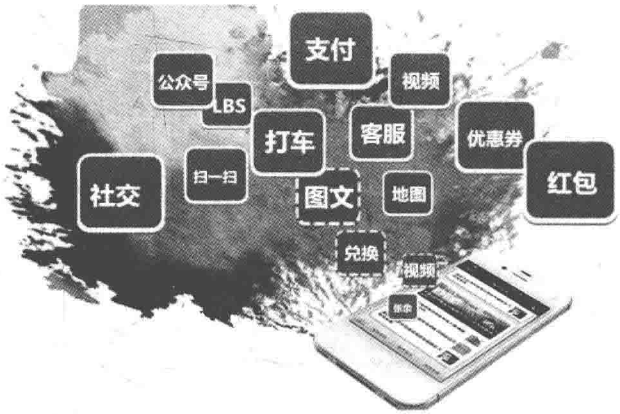

图17-1 微信功能示意图

除了初期推广，微信几乎没有做过任何营销，可是，其装机量却持续暴涨，如今已经覆盖了中国90%以上的智能手机用户。不得不说，良好的口碑为其扩散提供了绝佳的媒介，而强大的产品功能则为其赢得口碑提供了充足的保障。

移动互联网时代，媒体的传播已经开始彻底扁平化，无论是明星、网络红人还是微博大V，每一个具有影响力的用户都开始变成自媒体，不断地通过口耳相传的方式为企业的产品和品牌传递价值。而正如微信一样，任何一个赢得良好口碑的胜利者，都一定是以其自身足够优秀为

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

基础的。

在国内，做口碑营销最成功的当属小米，在专门负责小米营销事宜的小米副总裁黎万强看来，基于产品的卖点和如何表达卖点的基本素材是小米产品口碑传播的生命线。

以产品发布会为例，大部分国内企业都喜欢在发布会上讲大概念，注重形式感，更有甚者甚至认为企业产品的发布会不需要为用户介绍太多的关于产品的信息，因为用户根本就不懂，因此很多人说起产品的创意往往头头是道，但是对自己发布的产品的一些重要参数却是一知半解。

在小米，则从来不会有这样的想法。无论何时何地，小米都会将产品放在第一位。所以，每一次开新品发布时，小米都会事先将发布会演示文稿中关于产品性能的部分做到最好，力求以最简洁、最直接、最震撼的方式，让粉丝们了解到小米的产品有多优秀。

黎万强曾说："任何一个时代的用户都从未像今天这样理智，他们不会因为一句唯美或者有煽动力的广告词就去购买产品，相反，他们在购买产品时会反复咨询身边的人或者对比不同产品的参数，选择性价比最高的一款产品。所以，要想赢得这些'专家'的口碑，小米只有以将自己逼疯的决心和魄力去打造赢得尖叫的产品，并且完美地将它们解读给他们，'专家'们才会愿意给你'代言'。"

就像黎万强所言，用户从来不会无缘无故地在自己的社交链上为人宣传产品，除非你的东西确实拥有优秀的性能和体验。反过来，倘若用户真的为你不遗余力地宣传了，而你的产品却残次得惨不忍睹，那么，这些宣传不仅不会起到任何好的结果，反而会为你的企业和品牌蒙上一层难以抹去的阴影。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

哪里有痛点，哪里就能成就口碑

作为O2O企业打开市场的重要手段之一，口碑营销在过去的很长一段时间里都是被创业者所误解的。一部分创业者错误地认为，口碑营销是一个漫长的资源积累过程，无法在短时间内对新生企业产生切实影响；还有一部分创业者则认为，口碑营销是一个自然而然的过程，是用户自发形成的，企业做好自身的产品和服务便足够了。

事实上，关于口碑营销的这两种认知完全是大错特错的。首先，口碑营销的速度一点都不慢，企业每多出一个口碑传递者就相当于多出了一个免费的营销员，而且还是一个随时随地都能够为你的品牌传递影响力的免费营销员，这样的人一旦发挥作用，就会使你的品牌效能呈几何倍数地增长，1个人影响10个人，10个人便能影响100个人，而100个人便会影响10 000个人，经过几次传递，口碑传播的势能便会彻底显现出来。

另外，口碑传播也绝非是一个不可控的过程。从口碑的方向导引到内容控制，甚至于口碑的挖掘与发起，企业都能在潜移默化中发挥重要的影响力。以口碑的发掘为例，每一个行业痛点都可以成为你的口碑爆点。

2003年的秋天，年仅19岁的伊丽莎白·霍姆斯从斯坦福大学退学。11年后，这个在斯坦福大学教授罗伯逊看来绝对是在自毁前程的小女孩，却将自己依靠借贷创立起来的公司做到了90亿美元的估值，甚至可以买下整座斯坦福大学。

伊丽莎白所创建的公司名为Theranos，是一家验血公司。公司创意来源于伊丽莎白的亲身经历。伊丽莎白最怕的事情就是打针，而且，在

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

美国打针的成本也非常高。所以她就常常想，有没有一种颠覆性的验血方式，能够兼具廉价、无痛、时间短、体积小等特点呢？后来，针对以上用户痛点，伊丽莎白成功地创立了Theranos公司。

Theranos发明的血液检测方法收费低廉，且公平透明，只收取用户医保和医疗补贴标准费用一半不到的价格。而且，对于那些畏惧打针的用户而言，Theranos获得专利的抽血方式才是更具吸引力的。无须再去整管取血，用户只需要在指尖上点破一个小点儿，取出几滴血即可满足化验要求，甚至感觉不像是被扎，只是被敲了一下，绝对称得上是“抽血化验者的福音”。

既不疼又精准，既方便又经济，这种从未出现过的验血方式一经推出便立刻得到了用户的普遍认可，大家纷纷为Theranos公司做免费宣传，Theranos的用户越来越多，市场价值也就越来越高了。

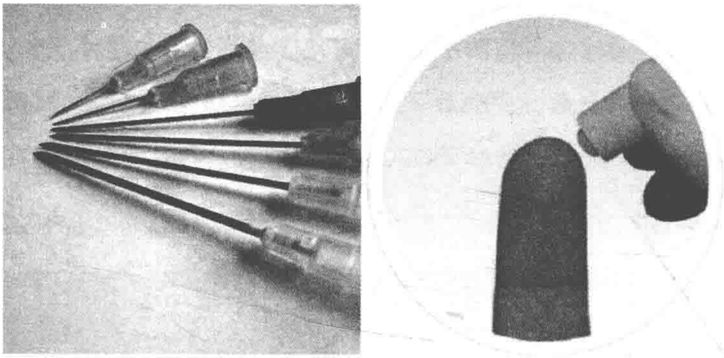

图17-2 Theranos的新式针头与传统针头对比

人们为什么愿意推荐身边的人去Theranos公司验血？究其根源就在Theranos解决了他们的需求痛点——花费最少的时间和最少的金钱，承受最小的痛苦，却能完美地解决问题。在过去的很多年里从来没有一家企业能够达到这样的高度，而伊丽莎白和她的Theranos做到了，这就是人们愿意为之做宣传的理由。试问，如果你的侄子需要验血，你会推荐他去哪里呢？传统医院，还是Theranos？

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

可以说，Theranos为所有传统企业和当下的O2O创业者们提了一个醒：互联网时代，哪怕是再微小的创新，只要找准了痛点，都能开发出巨大的价值和商机。

现代营销学之父菲利普·科特勒认为，口碑营销就是利用人的显摆与分享心理，从用户的需求入手，解决用户痛点。也就是说，解决用户痛点即为口碑加分。在O2O领域，同样依靠解决用户痛点而赢得良好口碑的企业还有大厨网。

由于人们生活水平的不断提高，好吃已经不再是人们对餐饮的最高要求，既健康又美味才是消费者所追求的最高境界。可是，当下被眼前的物质利益所诱惑，很多价值观扭曲的不法商贩做毒馒头、黑心油、假鸡蛋、僵尸肉，严重威胁着人们的饮食安全。

2014年，国家食药监系统共查处不符合食品安全标准的案件8.45万件，查处不合格食品146.16万公斤[①]，移送司法机关的违法案件多达738件。看到这一痛点后，“85后”文艺青年袁韬韬决心创办大厨网，打造一个国内最大的餐饮采购配送O2O平台，为用户的饮食安全保驾护航。

图17–3 大厨网首页

① 1公斤=1千克。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

相比传统模式，大厨网的经营过程更加透明化。一方面做到了食材供应商源头的透明化，另一方面则达到了餐饮食材采购、加工、仓储等各个环节的透明化。袁韬韬挑选全中国最优质的供应商和最好的农产品，严格把控安全环节，凭借着自身特有的柔性供应链品控体系，成功打造了一个绝对安全可靠的食材供应体系。

目前，在与大厨网达成长期供货协议的用户中，仅国内大中型餐厅便有15 000家。由于在食品安全上经得住考验，自2014年年底推出以来，直至现在，在大厨网购买过食材的用户复购率高达95%以上，而且，在其保持持续增长的新用户中，69%以上来自老用户的推荐。口碑传播的影响力可见一斑，直击痛点对于口碑扩散的影响力同样管窥一豹。

就像马化腾所说，任何一个成功的互联网产品都不例外，无不是解决了用户一个或者多个痛点，而后才有成功可言。所以，要想创造出更好的口碑传播效果，O2O创业者不妨找准一个痛点，猛击下去试试，也许会有不可思议的惊喜。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

口碑营销并不意味着颠覆广告

口碑营销并不是什么新鲜事物，早在中国汉朝时期便已经出现了。当时，政府选官采用的是察举制，其中，举是指“举孝廉”，凡是地方上既孝顺又清廉的人，便有机会被选为官吏。怎样判断一个人是否孝廉？依据就是口碑。

在过去的几百年中，受到科技因素的制约，口碑对人们的影响大多只能停留在很小的地域，而随着互联网，以及移动互联网技术的发展，微博、微信等全新的自媒体形式开始出现，人与人之间的交流越发紧密，口碑传播的势能便也就慢慢地凸显了出来。

O2O时代，论坛、微博等新媒体为广大民众提供了广泛参与信息传受、舆论表达和舆论引导的空间及渠道，品牌口碑沿着这些渠道便能够被传递到千家万户。而由于电脑、手机等全新播放工具的出现，电视、报纸等传统广告的效果也正在逐年下降。因此，一些O2O创业者纷纷高呼“媒体时代，粉丝才是品牌宣传的主力军，广告时代已经一去不复返了”。

事实真的是这样吗？其实不然。就像不能没有理发馆一样，O2O产品的口碑传播同样离不开广告。以口碑思维笑傲互联网界的雷军便曾说过：每个家庭中都会有一两个会做菜的人，可为什么我们还需要厨师，还需要饭店？因为他们的存在有着固有的价值。

2014年1月，几乎从来不做广告的小米斥资3 000万，在春节晚会黄金时间插播了一条名为“我们的时代”的广告。TVC长达一分钟，通篇

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以年轻人的视角讲述了“我们的时代”，致“所有在路上的追梦人”。2015年春节，小米再次重拳出击，又在黄金时间播放了两条分别长达15秒的精致广告。

众所周知，良好的口碑一直都是小米能够实现免费传播的关键；既然能做不要钱的广告，为什么还要不惜花费巨资来做电视广告呢？雷军为首的小米创始人团队这样做自然有其道理。

观察小米的几则电视广告，我们会发现一个共同特点，那就是与传统广告相比，小米的广告中带有浓郁的情感，而且几乎没有出现任何小米的字样，只是在广告的结尾处出现一个小米的Logo，这样的广告所起到的作用早已经不再是传统意义的传播，而是话题的发起点。

背过文言文的人都知道，理解了内容再去背诵要比死记硬背效果好很多，口碑传播也是一样，没有感情的生硬话题是不可能实现广泛并持久的传播的。小米的励志广告所起到的作用，恰恰是赋予小米粉丝一种品牌情怀，让他们在传播小米口碑的同时，将这种感情元素融入其中，从而达到更好的传播效果。

其实，广告营销并没有过时，只是需要一个价值上的转变而已，融合广告元素，口碑传播更能达到最大优势。有这样一家O2O平台型企业，它所做的就是将口碑与广告完美结合，让每个人都能成为新时代的广告分发渠道。这家企业叫作“口碑街”。

口碑街是这样的一个产品：当在南京狮子桥发现一家特别好吃的店铺时，你很可能会分享给自己的朋友，在这一过程中，你所做的就是口碑传播。但你去完成这些，商家是不会为你的分享而支付任何传播费用的，然而，倘若你使用口碑街进行分享，那么，你的每一次发现和分享都将得到回报。

口碑街有一条类似安利的激励机制：用户甲分享一条广告给他的朋

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

友乙时，甲将获得一份奖励，而乙再把该广告分享给丙时，在乙获得一定比例的奖励的同时，甲也会再次得到一定比例的奖励，直到该链接分裂到第四个人奖励才终止。

对于商家而言，一方面，广告费用高昂，投入后并不一定能够取得相应回报；另一方面，可能其经营人员也并不擅长做口碑经营，所以，不如将一笔钱以预存广告费的形式放在口碑街，一旦用户为其做出传播，便在预存费用中扣除相应的金额。这样，商家信息能够得到充分的传播，参与口碑传播的用户也能够获得一定的回报，而作为媒介的口碑街则只是从广告分享出去的每次点击中获得一定比例的报酬，三者之间便很好地实现了互赢共生。

回归最初的问题，移动互联网时代的创业者还需要广告吗？显然是需要的，从某种意义上讲，口碑传播也是一种广告，只不过是一种新式的广告推广手段而已。

随着互联网电子商务越来越多地融入我们的生活，O2O企业要想在激烈的竞争中保持优势就必须形成良好的口碑，积极发挥口碑营销的巨大优势，综合运用各种网络工具，结合传统广告手段，紧紧抓住消费者。就像李克强总理所言：“在这个大众创业，万众创新的时代，‘互联网+’要做的是融合，而非颠覆。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第十八章 商业闭环

所谓O2O商业闭环，即O2O的整个业务逻辑通顺，自成一体，业务链上的每个点以及点与点之间的连接都是畅通无阻的。O2O创业者要想实现商业闭环，就必须打通“最后一公里”，让一切顺畅交付，自由连接。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

创业，行百里者半九十

评价一个企业是否成功，外行看其是否赚钱，内行则会观察其是否实现了商业闭环。在O2O领域，所谓的商业闭环其实很大程度上是指在企业线上线下的整个商务链条之中，每个环节之间都能紧密地衔接在一起，在没有障碍的同时，还能够相互促进，相互加分。一个好的闭环能够将企业的各个商业环节都打通，从而形成一个良性的循环。但倘若缺少其中任何一个环节或功能，都不能成为闭环。

通常而言，一个O2O企业要想形成良好的商业闭环，“最后一公里”的建设尤为关键。所谓“最后一公里”，在欧美国家也被称为Last Mile，即最后一英里。“最后一公里”最初只是被用来描述公共交通末梢和微循环的问题。近年来，随着多元文化的发展，这一概念逐渐被一些互联网行业引用，引申为完成一件事情的最后而且是关键性的步骤。事实上，“最后一公里”往往是最难以穿越的。

《战国策》中有诗云：行百里者半九十，此言末路之难也。意思是说，走一百里路，走了九十里才算走了一半，比喻做事越接近成功越困难，越是要认真对待。就如世界马拉松纪录保持者基普桑所言，你以为马拉松最难跑的是前面的26英里吗？不，其实是最后的385码！

在电话出现以前，很多科学家都有过关于电话的设想，然而，包括爱迪生在内，很多人在尝试了无数次之后，都无奈地认为电话是不可能实现的目标，纷纷放弃了实验。然而，有一个人没有放弃，他叫亚历山大·贝尔。直觉告诉贝尔，前辈所做的努力距离成功已经很近了，所

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

以，在实验中，他并没有对爱迪生等人的研究成果做出太大的修改，经过反复调试，他最终只是把其中一个旋钮多旋转了几圈，然后，一项改变世界的发明就诞生了。

贝尔的成功看似简单，其实并不容易，如果真的简单，伟大如爱迪生等人，也就不会轻易选择放弃了。有过田径比赛经历的人都明白一个道理，如果你从起跑线上便一直落后，最后不能夺冠并不遗憾，遗憾的是一路领先，却在即将触及终点线的那一刻摔倒了。

其实，创业也是一样的道理，许多创业者在初期做得都很好，企业如火如荼，蒸蒸日上，最后眼看着即将登上巅峰，事业的大厦却轰然倒塌。这样的例子不是没有，中国最成功的企业家之一史玉柱就是一个鲜活的例子。

1989年，史玉柱从深圳大学研究生院拿到软科学硕士学位，随即下海创业。最初，史玉柱除了他所独立开发的汉卡软件和“M-6401桌面排版印刷系统”软盘，以及一张营业执照和4 000元现金之外，再没有其他资源。而当时，深圳最便宜的电脑也要8 500元。

为了买到一台最便宜的电脑，史玉柱以在原价8 500元的基础上加价1 000元为条件，向电脑商换取了推迟付款半个月的“优惠”，赊账得到了平生第一台电脑。然后又以电脑做抵押，同样“赊”来广告，在《计算机世界》上以先打广告后付款的方式，连续做了3期1/4版的广告。最终史玉柱以破釜沉舟的姿态，15天赚了15 820元！两个月后，他账上的金额变成了10万元。4个月后，10万变成了100万元，半年之后，100万变成了400万元。

1991年，当史玉柱创立巨人公司，推出M-6403的时候，巨人公司的纯利润便已经高达1 000多万元。第二年，公司资本便已过亿。

1994年，就在巨人公司蒸蒸日上，即将问鼎国内电子行业龙头之

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

际，史玉柱突然宣布进军房地产领域，宣布建造巨人大厦，计划三年内完工。结果大厦动工一年以后，资金极具消耗，很快就宣布告急，史玉柱决定将保健品方面的全部资金调往巨人大厦，然而，堪称巨人支柱的保健品业务却因资金“抽血”过量，再加上管理不善，迅速盛极而衰。

1997年，巨人大厦未能按期交工，甚至仅仅建至地面三层，巨人集团名存实亡。史玉柱也经历了一场从5年内跻身中国财富榜第8位到一夜间负债2.5亿的过山车式创业体验。

麦肯锡公司大中华区总裁欧高敦曾经就巨人集团的失败做过一次详尽的调查，调查结果显示，如果没有巨人大厦这个“黑洞”，巨人甚至有望在三年之内问鼎中国第一私企的宝座，可是，史玉柱却在即将成功的时候犯下了致命的错误，不能不让人惋惜。

当然，今天史玉柱早已东山再起，完成了从中国第一“首负”到身价突破500亿的华丽转身，大起大落的传奇商业经历也让史玉柱成为无数中国企业家和创业者所敬仰的创业天才，就连小米创始人雷军也是他的忠实粉丝。其对于成功的执着，以及面对失败的大毅力，都是创业者们所需要学习的。

2014年6月，史玉柱在英国剑桥大学完成《24年创业的五点感悟》演讲后，有一个华裔学生问他：“史先生，在您的所有促成成功的品质中，您认为我们最应该学习哪一点？”史玉柱笑着回答说：“不要学习我的成功，多学学我的失败。尤其是当你即将取得成功的时候，一定要记住，你还没有成功，没有成功就意味着很可能还是会失败。”

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"最后一公里"的战争已经打响

必须承认，并不是所有人都能成为史玉柱，所以，史玉柱大起大落的创业经历也并不是谁都能够随意体验的。对于绝大多数人来说，创业一旦失败，东山再起的可能性微乎其微，一方面是精力、魄力、能力的问题，另一方面则是资金、环境等客观因素的影响。

所以，对于创业者而言，我们需要做的便是尽可能地防范失败，远离失败，杜绝失败。在O2O的实践中，最难以攻克的难关就是"最后一公里"，所以，要想规避失败，最重要的一点就是解决"最后一公里"的问题，让企业形成能够自行运转的闭环体系。事实上，关于"最后一公里"的战争，已经打响了。

拥有万亿市场潜力的社区O2O是一块诱人的蛋糕，但很多人都只是跃跃欲试，却不敢真正下口，原因就在于，很多传统企业尚不清楚该如何解决"最后一公里"的问题。

当下，对社区O2O垂涎欲滴的企业共有五派：

第一派以顺风为代表，高喊"做电商物流是死，不做电商物流也是死"的传统物流行业，这些企业依托自身的物流优势，相对最容易切入社区O2O；

第二派是以京东为代表的互联网电商，他们打着"服务到家"的口号，正在飞快地渗入庞大的社区市场；

第三派是以沃尔玛为代表的传统零售商，他们凭借自有的O2O服务平台，推广"速购"，降低社区消费者的购物时间负担；

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

第四派是以金管家为代表的传统物业，他们依赖自身的业务优势，可以实现与社区居民的最紧密互动；

第五派是以饿了么为代表的互联网新兴企业，他们以“服务懒人”自居，提供到家服务，业务五花八门，却都十分符合社区用户的基本需求。

五大派别玩法不一，但无一例外，所有参与者都将“最后一公里”视为社区O2O实现商业闭环的核心重点，即面向业主，提供优质的到家服务。

以京东为例，京东在2015年3月中旬推出“拍到家”APP，并在当月月底宣布成立全资O2O子公司京东到家，打造围绕社区的O2O平台，并且又后续推出了“众包物流”业务，一方面通过平台帮助合作商家获取用户，另一方面释放京东的强大运力，为用户提供一站式到家服务。

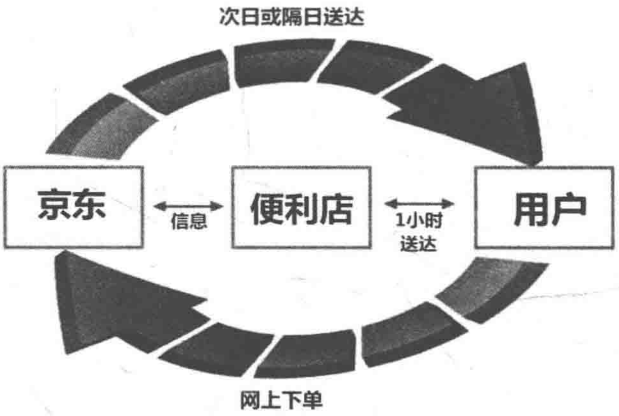

图18-1 京东O2O解决“最后一公里”的思路

事实上，社区O2O领域关于“最后一公里”的战争只是整个O2O市场“一公里”大战的缩影，包括旅游、医疗、美业、餐饮等其他O2O市场，关于“最后一公里”的战争也已经十分焦灼。

以支付领域为例，支付环节作为实现O2O生活消费闭环的“最后一公里”，已经成为BAT等互联网巨头们正向布局的重要战场。2014年持

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

续一年之久的“打车大战”正是阿里巴巴和腾讯通过快的打车与滴滴打车进行的一场支付产品争夺战，而就在两大巨头你争我抢、誓要拼个鱼死网破的时候，与阿里、腾讯并驾齐驱的百度则十分低调地对自身的支付产品“百度钱包”进行了全面升级。

百度钱包除了兼具传统的转账、充值、积分、理财等功能外，此次升级还推出了“拍照付”功能，成为接棒“二维码”的移动支付方式。拍照付将移动支付融入图文识别技术，随拍随付，比微信和支付宝的二维码扫码支付更能提升用户在购物中的直观体验和支付效率。

2014年4月15日，百度副总裁李明远宣布升级后的百度钱包将随着手机百度5.3版本一起推出。李明远表示：“移动互联网时代，百度一直致力于打造一个包含用户、合作伙伴在内的健全的生态系统。用户需求已经从‘百度一下，你就知道’演变为‘百度一下，你就得到’；而我们的开发者/合作伙伴的最大痛点，也已经从流量、用户的获取变成了用户的沉淀和支付服务的满足。用户和开发者/合作伙伴需求的变化，是百度深化布局移动支付，推出百度钱包的初衷。‘百度钱包’的推出，意味着百度移动生态建设走向深入。”

从阿里的支付宝到腾讯的微信支付，再到如今百度钱包事业也是如火如荼，互联网三大巨头齐聚O2O支付环节，竞相追逐O2O消费的“最后一公里”，这在帮助自身企业实现生态闭环的同时，也在推动着整个O2O行业生态的进化，伴随着各类“最后一公里”的逐一完善，我们有理由相信，一站式O2O服务彻底落地并非可望而不可即。

在这样的大趋势下，创业者要想在O2O红海中谋得一席之地，就必须找到并且解决困扰自身发展的“最后一公里”，然后，才能取得真正意义上的成功。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

三种思维，帮你打通“最后一公里”

O2O最难解决的就是“最后一公里”问题，虽然“我们的优势在于打通最后一公里”已经成了多数O2O创业者的口头禅，但真正能够做到解决问题的却并不多。

今天，随着O2O模式的不断完善，成功的互联网企业家们和敢于打破思维枷锁的O2O创业者们几乎全部都在思考这一问题——如何打通“最后一公里”。事实上，这一问题如果无法解决，所谓的线上、线下衔接得再紧密也是空谈。无法为用户提供便利，再好的体验也会变成一种负担，再大的优惠也未必能够具有足够的吸引力。

因此，在O2O领域已经取得一定成绩的企业领导者都在思索着如何击破这一痛点。而其中一部分人已经摸索到了一定的门径，这也为即将踏足O2O领域的创业者们提供了一个很好的借鉴。

目前，关于解决最后一公里的创新模式，比较成熟的思路主要有三种，它们分别是：整合闲散资源、提供快速服务，自建物流中心，以及聘请专业人士提供上门服务。

首先，整合闲散资源、提供快速服务。

这一方式最适合用来解决生鲜O2O的“最后一公里”难题，物流配送问题无法解决是90%以上的生鲜O2O“关门大吉”的原因所在。配送不及时，用户满意度就会下降，而生鲜保鲜性又差，不及时送达又会导致生鲜不鲜，如此一来，用户的满意度便会更低，最终导致退货率提升，下单率降低，企业也就走上了末路。但倘若为了追求速度，一味地加强物流和运输成本，生鲜企业又会陷入“为物流作嫁衣”的尴尬境

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

地，最终无利可图。爱鲜蜂就是通过整合社会闲散物流资源的方式，有效地突破了这一不盈利的怪圈。

爱鲜蜂的做法是利用闲置资源，如小卖部店主等，组建“最后一公里”配送力量，额外支付他们送货费，借助他们的力量，保证1小时内送货到家，既发挥了闲散的人力资源的作用，为他们创造了额外收益，又保证了用户能够及时，甚至最快地收到所需商品，更能够降低成本，实现多方共赢。

社区闲散人群有一个特点就是闲暇时间多，同时距离用户近。利用这部分人来实现配送，通常可以30分钟以内实现，既能节省时间，又能节约配送成本。当然，利用这一方式解决“最后一公里”问题也有一个限制，那就是一旦订单量过大，配送人手不足，用户仍然会遇到在想要的时间拿不到货品的情况。

其次，自建物流中心。

有效防止用户不能及时拿到货物的解决“最后一公里”问题的方法之一是自建物流中心。该模式是对于货品个性化定制、配送效率等有着极高要求的O2O企业所采用的，例如，餐饮O2O和生鲜O2O。

所谓自建物流中心，就是通过构建自身的物流网络，从根本上把送货时间降到最低，并且凭借中心调配，保证每一次送货中的物品都能保质保量。

以中农庄园家家送火锅为例，家家送提供的是互联网火锅送货上门的O2O服务。为了达到急速送达的效果，家家送仅在北京朝阳区便拥有14个配送站，用户下单后，家家乐会将配菜经过简单加工后，通过多中心物流配送到用户家中，通常从用户下单到吃上火锅最快1小时便能完成。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

该模式的典型代表还有到家美食会等知名企业。通常情况下，采用这一模式的O2O企业，在服务的效率和质量上都是无可厚非的，用户在进行O2O购物的过程中，也更愿意选择像京东这样拥有自建物流中心的企业。可是，对于大多数资金有限的创业者而言，采用这一方式解决“最后一公里”问题时，必须慎重，量力而行。

最后，聘请专业人士提供上门服务。

解决“最后一公里”问题最好的方式便是消灭“最后一公里”，如果这段距离不存在了，试问还会存在无法解决的情况吗？以阿姨帮、河狸家等为代表的O2O企业所做的正是聚集社会上的“手艺人”，帮手艺人接单，然后让手艺人为用户提供零距离的上门服务。

以阿姨帮为例，阿姨帮签约了很多阿姨，并且为这些阿姨提供专业和严格的培训，上岗后，这些阿姨则会在阿姨帮的平台上为用户提供上门的服务内容。阿姨帮还通过自建数据库，将阿姨的年龄、擅长接哪种工作，以及接单状况、以往评价等相应的必要信息展示给客户，供客户选择。客户只需要选定相应人员后，坐等阿姨上门就可以了。这样，既免除了去中介公司筛选阿姨的烦琐流程，又免除了对阿姨服务质量和安全性的担忧，倘若对服务感到满意，下次还可以找到同样的阿姨上门服务。

同自建物流中心一样，聘请专业人士提供上门服务这种解决“最后一公里”问题的手段也并非适用于全部的O2O行业，最适合采用这一方式的是家政O2O和美业O2O。

其实除了以上三种最常见的模式外，O2O企业解决“最后一公里”问题的方法还有很多，比如像许鲜、青菜君等将自提点和配送站建在小区旁，或是像挂号网、丁香园医生等医疗O2O企业那样替用户线上排队，降低用户耗时，使用户直接享受线下服务等，这些都是既能解决

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

"最后一公里"痛点，又能够节省成本的好办法。

因此，O2O创业者在致力打通"最后一公里"的过程中，必须意识到O2O不是烧钱的生意，而是赚钱的买卖。打通"最后一公里"也并没有想象中那么难，只要思维正确、方法得当，"最后一公里"甚至很可能成为我们拉开与对手差距的最佳拐点。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

走好“最后一公里”，让流量变现闭环

在O2O这种商业模式出现之前，社会大众对于互联网与商业之间关系的了解大多还停留在网络营销的认知层面，形形色色的网络营销能够让用户快速了解企业的产品和品牌，但其缺点也极为突出，即网络营销无法完成将线上了解品牌的用户引流到线下并转化为顾客，完成不了商业闭环，这就导致一些商家和企业很难评估自己在互联网上的投资回报率。

随着O2O这一商业模式的出现，企业与用户之间的联系发生了根本性的改变，由于O2O的原本含义是从线上到线下，这样，其不仅能够完成线上品牌和信息的传播，还能实现从线上到线下的引流，并且完成销售，使得线上的广告转化为业绩，也就是形成所谓的闭环。

随着大数据和移动互联的崛起，以及用户市场时代的全面到来，O2O企业是否解决了“最后一公里”的问题，已经成为其能否顺利实现流量变现和最终闭环的重要基础。

作为国内最大的传统互联网平台之一，搜狐业务链涵盖了交互、输入、搜索、浏览、订阅等各个方面，堪称国内市场向O2O转型最具优势的平台企业之一。对于搜狐而言，用户数量已经不再是问题，让超过2亿的装机用户，尤其是让超过7 000万的活跃用户实现流量变现，挖掘出这部分用户的深度价值，才是搜狐所要解决的“最后一公里”难题。

搜狐董事局主席兼CEO张朝阳认为，随着O2O模式的深入发展，互联网营销即将进入3.0时代，而3.0时代的最大特点就是全面回归“用

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

户”价值。在竞争空前激烈的媒体环境下，广告客户和代理商们思考的都是投放“效果”问题，而对互联网公司而言，从根本上说应该是“流量”问题。有流量才能有变现，这是亘古不变的真理。

所以，搜狐的解决思路是，依托自身大数据技术平台进行用户价值挖掘，通过入口价值营销找到用户，继而利用内容营销与用户有效沟通，最后通过移动营销实现用户的体验和转化。如此一来，搜狐便形成了一个“发掘用户—联通用户—体验转化”的完整生态系统。

以看视频为例，近三年以来，真人秀节目越发火爆，《爸爸去哪儿》《极速前进》《奔跑吧兄弟》等节目纷纷成为各大地方卫视的收视保证，而这些综艺节目有一个共同特点就是播出时间很晚，很多不能熬夜或是晚上有活动的人便经常会出现看不到节目的状况。

对于这部分人来说，不能随时随地地看到自己想看的视频，这就是最迫切需要解决的“最后一公里”问题。而搜狐的解决办法是：通过购买版权或达成转播协议等方式转播这些真人秀节目。单单这一项便为搜狐带来了大量的流量和广告收入。

搜狐的玩法其实很简单，就是基于自身平台的覆盖价值，首先，抓眼球，通过高价值的流量入口提升眼球价值。随即，通过内容和产品实现体验价值。最后，通过注册会员、投放广告、购买产品等方式，实现用户的价值转化。

与张朝阳的观念相同，美丽说创始人徐易容也认为“最后一公里”是实现流量变现的关键所在。不过，在经营美丽说的过程中，徐易容的具体做法更为简单，也更容易被O2O创业者借鉴。

对购物性消费而言，O2O的“最后一公里”即用户与品牌的交互。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

为了实现与用户的交流，最大限度地吸引用户主动完成消费，美丽说可谓煞费苦心。

美丽说团队首先将聚光灯打到那些时尚爱好者身上，并且将微信圈打造成他们的舞台。通过关注时尚人士的微信和群聊，建立起一个强大的时尚网络，然后再通过C2B模式来拉动用户的需求，用大数据分析出需求，最大限度地保持商家的零库存，从而形成美丽说的柔性供应链。

为了打造时尚品牌从生产到销售成交的良性闭环生态，解决用户对企业和产品的不信任问题，帮助流量顺利变现，除了用微信连接潜在用户、吸引用户完成下单外，美丽说还在产品质量监控上下足了功夫。

首先，在美丽说平台上发布的商品都有确切的指标，乱七八糟的商品不允许进入平台；其次，商品的发布者必须在美丽说平台上有所承保。最重要的一点是，通过买家和卖家的群聊，美丽说可以让消费者们充分地互动起来，以信任感促成交易。

无论是搜狐还是美丽说都在努力做到一点：通过为用户解决问题，解决悬在企业与用户之间的最大问题来促成流量变现，最终实现整个商业活动的闭环，实现获利。

其实，解决“最有一公里”只是完成整个O2O商业闭环的一部分，当然，也是最重要的一部分。就像解决“最后一公里”问题有很多不同途径一样，在实现O2O商业闭环的创业过程中，可供创业者选择的创新方式也是多种多样的，除了本书中为大家介绍的这些创新法则外，相信有很多人已经走在了摸索其他创新方式的路上。

然而，无论如何，一个人的精力、一个企业的精力，终究都是有限的，没有必要将这些方法全部掌握，创业者只要能够抓住一种或几种法则，将之解析透彻，运用得当，便一定可以在前景浩瀚的O2O市场占据一席之地，甚至是不败之地。就像那句道家真言所讲：大道三千，条条可证混元。

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

后记

一本著作的完成需要许多人的默默奉献，它所闪耀的并非个人的光辉，而是集体的智慧，在这里，我要感谢那些在本书的策划和编写过程中给予我关心与帮助的人。

从互联网到移动互联网，一个全新的时代已经来临，当O2O如火如荼，当“互联网+”从一个完全陌生的词汇变得家喻户晓，传统的行业正在被打乱重组，志存高远的创业者们也迎来了绝佳的创业时机。

Facebook创始人马克·扎克伯格说，在互联网时代，创建一个价值上亿的企业算不上成功，让千万个人通过你的企业成为亿万富翁，才算是真正的成功。这也是我从事多年营销咨询工作最大的心得。为了帮助更多人，我创建了几家企业——珠海英捷企业管理顾问有限公司专门为创业者和企业经营者提供管理咨询服务，珠海英捷电子商务有限公司则为那些缺乏启动资金的人提供电子商务的创业和投资机会，珠海英捷文化传播有限公司则致力于帮助新兴企业和传统企业塑造全新的互联网文化，帮助其注入时代基因，力求从各个方面对那些拥有创业梦想的人予以最大的支持和帮助。

我知道，我做得还远远不够，全国有6亿人在夜以继日地思考着如何成功创业这个问题，而我所拥抱和影响的才仅仅是这些人中的千分之一。值得庆幸的是，通过这本书，我相信会有更多徘徊在移动互联网创业大门之外的人因为我而勇敢地闯进来，而且更轻易地触摸成功。

此时此刻，珠海英捷系的每一位兄弟姐妹都在真诚地敞开怀抱，寄希望于用“开放、互联”的经营理念，帮助那些O2O时代的创业者开创

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

出一条明媚的道路，让在跨界转型中的传统企业经营者、在O2O领域，在微商创业路上的伙伴们不再孤单和无助。

为了更好地将我的实践经验，将我在梦想之路上的心得分享给大家，在我的团队的支持下，我还会在全国范围内举行“微时代”的互联网思维、企业的综合实力运用、客户服务创新与变革、整合营销与新媒体工具运用、营销策划和实施流程等公开课，言传身教地为每一个听众指点创业迷津。同时，这本书，也是我想要与大家分享的研究成果之一。

不管未来有多远，这样的事情我会一直做下去，努力帮助每一个人，使其站在成功的台风口，一飞冲天。这是我的梦想，也是我始终执着如一的动力所在。我希望这样的课题研究，能够为创业者的创业工作，为大家的企业经营，带来积极的帮助，如此，我当无比欣慰。

当然，我更希望的是，这本书能够成为一座桥梁，连接你我，让我们在前进的道路上互通有无，共同释放“互联网+”的力量，实现创业梦，实现中国梦！

作　者

2015年10月

全国最低交易手续费免费办理国内正规商品股指原油期货开户 零佣金 不限资金量和交易量直接申请交易所手续费
任何地方费用比我们低 10倍赔偿差价 客服QQ/微信：958218088 期货开户和书籍下载请进:http://www.7help.net

O2O微创新

引爆商业重构的18个关键策略

本书从提升互联网+的创新能力和运营效率两个角度出发，分别从跨界融合、重度垂直、侧翼突破、重构需求、聚焦痛点、众包协作、爆品战略、场景植入、成瘾模式、极致体验、快速迭代、话题引爆、流量导入、族群经济、用户激励、高频互动、口碑传播、商业闭环18个方面，系统地阐述了线上线下跨界与融合的创新逻辑。在对各个方面的阐述中，本书从移动互联网时代的大势着眼，整合了当下最为炙手可热的典型案例，并以众多互联网大咖的创业、创新实践为依托，集中解构了企业在跨界整合道路上的颠覆秘笈，希望能够帮助创业者尽可能简单地实现企业的商业重构，从而更好地付诸运营实践，收获成功。

上架建议：互联网营销

ISBN 978-7-5682-1974-7

9 787568 219747 >

定价：39.80元